

## **Mestrado em Marketing**

### **Modalidade de Trabalho**

Trabalho Final de Mestrado

### **Tema**

Modelos de negócio e de serviços na nova  
economia digital

### **Nome Aluno**

Gisela Miranda

### **Data**

Porto, 2013



CATÓLICA  
UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO

Gisela Ariana Oliveira Miranda

Modelos de negócio e de serviços na nova economia digital

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Marketing da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa.  
Sob a orientação do Prof. Doutor António Manuel Valente de Andrade.

Porto, Março de 2013

### Agradecimentos:

Escrever este documento foi um trabalho solitário. Todavia, o apoio e a generosidade do Prof. Doutor António Manuel Valente de Andrade foram fontes motivacionais indispensáveis para concluir esta tarefa. Um académico notável com uma amabilidade e uma real preocupação com os melhores interesses dos estudantes. Os comentários vitais e o incentivo do Professor orientaram-me ao longo desta jornada, facto pelo qual lhe estou permanentemente grata.

Quero, ainda, prestar o meu reconhecimento à Prof. Dr.<sup>a</sup> Susana Costa e Silva por ter criado o ambiente ideal não apenas para aprender, mas também questionar e refletir sobre os ensinamentos transmitidos.

A nova capacidade digital traduz-se em oportunidades de negócio para as empresas que compreendam os desafios da *web* e o novo perfil do consumidor *online*. Uma temática contemporânea na gestão das organizações que procuram novas fontes de rentabilidade e criação de novo valor, de modo a corresponder com as expectativas do consumidor digital. O presente estudo procura compreender como as empresas estão a implementar os modelos de negócio *online* e quais as implicações decorrentes, procurando lançar pistas de como as empresas podem capitalizar a nova capacidade digital, através da descodificação de boas práticas de casos reais.

A concorrência nos mercados aumentou exponencialmente nas últimas décadas, impulsionada pela transição de poder das forças económicas, da oferta para a procura. O novo estatuto dos consumidores foi reforçado, em definitivo, pela capacidade tecnológica. Os consumidores digitais têm hoje controlo das suas decisões de consumo, têm acessibilidade global a produtos e serviços, procuram experiências de compra gratificantes e avaliam a qualidade global da oferta. É neste ambiente de elevada exigência e concorrência sofisticada que as empresas exploram o meio digital, procurando um adquirir fôlego competitivo e novas fontes de rentabilidade.

Este estudo analisa as tendências e desafios do *e-Commerce* e os novos modelos de negócio e a reformulação da gestão de serviço no desenvolvimento da economia digital. São descritos os fenómenos socioeconómicos que estão a reformular os comportamentos dos consumidores e os desafios e oportunidades que daí advêm para as empresas.

A estratégia de pesquisa é inspirada na metodologia de estudo de casos múltiplos de projetos digitais, analisando as implicações do desenvolvimento e a operacionalização das estratégias digitais levadas a cabo por algumas das referências do retalho mundial. Da análise da matéria de estudo, enuncia-se a reflexão de que as empresas que sofisticam as suas estratégias explorando as tecnologias, com vista a criar novo valor para o cliente, são mais bem-sucedidas do que as empresas que usam a tecnologia digital para automatização de processos existentes e/ou replicam os modelos de negócio *offline*.

**Palavras-chave:** gestão de serviços, modelos de negócio, e-business, *e-Commerce*, web-marketing.

The new digital possibilities translate into new business opportunities for the companies that understand the challenges of the *web* and the new profile of the online consumer. A contemporary theme in managing organizations that look for new sources of profitability and the creation of new value to match the digital consumers' expectations. This study analysis how organizations are implementing business models on the *web*, in order to identify patterns on current strategies which allow companies to create revenue from digital technology.

The competition in the markets increased exponentially in the last decades, driven by the transitioning of power of the economic forces, from supply to demand. The new consumers' status was definitely reinforced by the technologic capabilities. Nowadays the digital consumers have control in their consumption decisions, they have the global access to products and services, and they look for rewarding shopping experiences and assess the global quality of the offers. It's in this context of high demand and sophisticated competition that the companies explore the digital medium, searching for a competitive edge and new sources of profitability. This study analyses the trends and challenges of *e-Commerce* and the new business models and the reworking of service management in the development of the digital economy. It describes the socioeconomic phenomena that are shaping the consumers' behavior and the challenges and opportunities that brings to the companies.

The research strategy is inspired in the multiple case study methodology of digital projects, analysing the implications of the development and operationalization of digital strategies implemented by some of the world class retail references. From the analysis of the studies we highlight the fact that the companies who improve their strategies exploring technologies to create new consumer value, that provide the basis for addressable revenue, are more successful than the ones that use digital technology for the automatization of existing processess and/or for digital substitution, mimetizing the offline business models.

**Keywords:** service management, business models, *e-business*, *e-Commerce*, web-marketing

1.	Introdução	10
1.1.	Enquadramento	10
1.2.	Lacunas em estudo	11
1.3.	Objetivos do estudo	12
1.4.	Limitações do estudo	12
1.5.	Conceitos chave	13
1.6.	Estrutura da dissertação	13
2	Retrato de uma nova era: As transformações impulsionadas pela tecnologia	15
2.1.	O mapa mundo na era digital	15
2.2.	Um novo paradigma comunicacional	16
2.3.	As novas tecnologias e as consequências dos efeitos de rede	19
2.4.	O impacto das mensagens WOM	26
2.5.	Uma abordagem de relacionamento aos efeitos de rede	29
3	Análise do comportamento do consumidor digital	35
3.1.	O significado dos novos comportamentos de consumo	35
3.2.	A evolução histórica dos comportamentos do consumidor	36
3.3.	Orientação para relacionamento: melhor retenção, maiores lucros	38
3.4.	Os perfis geracionais de consumidores	40
3.5.	As implicações da tecnologia digital no processo de consumo	42
4	As tendências e os desafios da economia digital	46
4.1.	Qual a estratégia a pertinente para os modelos de negócio online?	46
4.2.	As tendências e os desafios do mercado digital	49
4.3.	Desenhar para a ocasião	50
4.4.	Crescimento do e-Commerce	51
4.5.	Limitações sensoriais	51
4.6.	Convergência B2C e B2B	52
4.7.	Simplificar e promover a transparência	52
4.8.	Pagamentos seguros e proteção de dados	53
4.9.	A expressão da multidão	54
5.	As oportunidades proporcionadas pela capacidade digital	55
5.1.	As prerrogativas do marketing contemporâneo	55
5.2.	Os números do comércio online	56
5.3.	O contributo do mobile para o crescimento do e-Commerce	57
5.4.	As expetativas do cliente digital	58

5.5.	Estratégias de negócio	59
5.6.	Os motivos para os consumidores comprarem online	61
6.	A pertinência da gestão de serviço, com orientação para o relacionamento, nos modelos de negócio online	66
6.1.	As identidades dos consumidores digitais	66
6.2.	A importância do relacionamento no marketing moderno	67
6.3.	Natureza do marketing de serviços	69
6.4.	Estratégia de negócio baseada num ecossistema de serviços	72
6.5.	O papel do marketing contemporâneo	77
7	As estratégias pertinentes para os modelos de negócio online	80
7.1.	Reformulação das estratégias de serviço aplicadas ao canal digital	80
7.2.	Criar valor para o consumidor e gerar receita através das capacidades digitais	86
8.	Metodologia	92
8.1.	Introdução	92
8.2.	Estratégia de pesquisa: Estudo de caso	92
8.3.	Desenho da investigação	94
8.4.	Validade	94
8.5.	Variáveis e questões em análise	95
9.	Estudo de casos	96
9.1.	Estudo de caso 1: Estratégias de convergência na gestão de serviço: desenvolver uma abordagem unificada	96
9.1.1.	Desenho de serviços multi-canal	96
9.1.2.	e-Commerce nacional	101
9.2.	Estudo de caso 2: Segmentação de mercado - Impactar o microcosmo	103
9.2.1.	Duas marcas, dois retratos de comunicação	104
9.2.2.	O fenómeno da customização massificada, uma extensão da oferta central	105
9.2.3.	O fenómeno WOM nas comunidades online	107
9.2.4.	Os benefícios sociais de uma oferta ampliada de serviço	107
9.3	Estudo de caso 3: Construir comunidades de consumidores é uma fonte de criação de valor	108
10.	Conclusões e considerações finais	110
10.1.	Conclusões	110
10.2.	Implicações para a gestão	114
10.3.	Pistas para futuras investigações	114
10.4.	Limitações do estudo	114

## Índice de Figuras

---

Figura 1: Números mundiais de utilizadores de Internet	13
Figura 2. Ranking dos 10 <i>websites</i> com mais visitantes únicos/mês nos EUA	14
Figura 3. Comportamento do Consumidor: Modelo EKB	40
Figura 4: Modelo NetOffer	80



# 1. Introdução

## 1.1. Enquadramento

O conteúdo desta dissertação debruça-se sobre o momento histórico atual socioeconómico, irá versar sobre as abordagens estratégicas que as empresas implementam aquando expandem o seu negócio, por via do canal *online*. Uma temática contemporânea indissociável das transformações radicais na forma como os consumidores começaram a comprar a partir da última metade de século XX, momento em que emerge a transição do poder da oferta para a procura. A tecnologia exerceu uma influência, aparentemente, determinante nestas mudanças, tendo impulsionado o aparecimento de um novo perfil de consumidor, híper conectado, informado e em pleno controlo das decisões de consumo.

Para alcançar o sucesso na web, empresas de todos os sectores terão de cativar este perfil de consumidores *online* e atender às suas expectativas específicas. A questão que se coloca é, como é que uma empresa que decide conduzir um negócio digital poderá criar valor e gerar rentabilidade?

Como a Internet é inerentemente relacional e os consumidores procuram uma experiência global de consumo satisfatória, este estudo cobre uma reinterpretação da perspetiva de serviço na economia digital, independentemente da essência da oferta se tratar de um bem tangível ou de um serviço. Hoje as dinâmicas de mercado inverteram-se e vivemos num mundo transformado pela tecnologia que expandiu as capacidades humanas de consumir, interagir, partilhar e cooperar numa dimensão histórica (Clay Shirky, 2008).

Os mercados *online* não são edificados em torno de produtos ou serviços, mas sim em torno dos consumidores. O marketing contemporâneo, em antítese com as teorias pós-industrialização focadas no produto, sugere uma estratégia centrada nos clientes, com um forte pendor relacional, com vista a reter clientes, algo crítico num contexto em que a procura é escassa e a oferta abundante.

A crença proclamada de que nos mercados de hoje, as organizações não conseguem desenvolver um negócio sustentável proporcionando somente um bem tangível ou um serviço essencial<sup>1</sup>. Este facto é prevalente na Internet, desde logo porque este canal caracteriza-se pelo elemento denominado de interface com o utilizador (IU). A menos que exista um *site* fácil de entender, navegar e visualmente apelativo, ou seja, uma

---

<sup>1</sup> Christian Grönroos

interface que funcione bem entre o utilizador e a empresa, não há acesso ao bem tangível ou ao serviço essencial. Uma noção ampliada de serviço, porque a oferta na Internet apenas tem valor para o consumidor, se houver acessibilidade do serviço.

Além desta evidência, ancorado numa perspetiva ampliada de serviço, esta dissertação irá explicar os demais processos que intervêm na criação de valor *online*, o desafio de criar ecossistema ideal de consumo *online*.

O académico finlandês Grönroos, investigador em marketing de serviços e marketing relacional, defende que na web existe uma concorrência em serviços, ou seja a essência da oferta é somente um pré-requisito para uma vantagem competitiva sustentável, é essencial as organizações integrarem uma visão holística, competindo com uma oferta total de serviço, incluindo uma diversidade de serviços que apoiam a criação de valor da solução central.

Esta dissertação âncora nesta corrente ideológica, que encara os serviços numa perspetiva de criação de valor, fonte de vantagem competitiva de mercado. A premissa de que o sucesso dos modelos de negócio *online*, está na dependência da organização compreender e implementar uma oferta, que seja a combinação adequada de serviços e produtos, de acordo com as expetativas dos segmentos de mercado. Existem tendências socioeconómicas incontornáveis que influem sobre as expetativas de um novo perfil de consumidor que emergiu da acomodação mundial da tecnologia digital.

O conhecimento da forma como as empresas estão a implementar os modelos de negócio *online* e as implicações para as empresas incumbentes é o objetivo de estudo. A análise poderá lançar pistas de como as empresas abordam a capacidade tecnológica nos negócios digitais e, baseado em casos reais, procura-se identificar boas práticas que conduzem ao sucesso.

## **1.2. Lacunas em estudo**

Os modelos de negócio da economia digital é uma matéria de investigação recente, sobre a qual existem ainda poucos dados científicos quantificáveis. Nesta fase as empresas estão a procurar compreender as melhores práticas e observar as tendências emergentes que moldam o comportamento do consumidor e, consecutivamente, condicionam o comércio *online*.

O académico Grönroos defende no seu livro *Service Management and Marketing* (2009) que empresas de todos os sectores, quer se trate de uma indústria ou empresa de serviços, não conseguem desenvolver um negócio sustentável sem uma estratégia de serviço. Inclui

nesta reflexão os modelos de negócio digitais, evidenciando a natureza intrinsecamente relacional da Internet e o potencial deste meio para uma gestão de relacionamento.

Cada vez mais empresas canalizam investimento para a economia digital, incorporando ferramentas de automatização para reduzir custos e criam lojas *online* para obter uma nova fonte de rentabilidade. Todavia, ainda está por apurar as implicações das estratégias de gestão adotadas na economia digital, daí que este é um estudo exploratório que visa ampliar o conhecimento, melhorar a compreensão de algumas tendências incontornáveis e, ainda, lançar a base para a análise e reflexão desta temática contemporânea.

### **1.3. Objetivos do estudo**

O estudo tem por objetivo conhecer os modelos de negócio que estão a ser adotados pelas empresas no desenvolvimento dos seus negócios *online*, daí identificam-se as implicações decorrentes para as empresas incumbentes. Tem por ponto de partida a análise de tendências indispensáveis para o retrato atual do *e-Commerce* e âncora numa reinterpretação da gestão de serviços de Grönroos.

É objetivo procurar identificar padrões e princípios de modelos de gestão da economia digital, que se têm traduzido em ganhos concorrenciais e em ganhos de rentabilidade para algumas empresas mundiais. Isto é, identificar fatores que intervêm na criação de valor digital, para ajudar a descodificar como é que as empresas que decidem usar a capacidade digital poderão criar valor e gerar rentabilidade.

O estudo de casos apresentados analisam como a nova capacidade digital se traduz em fontes concorrenciais e em oportunidades de negócio.

### **1.4. Limitações do estudo**

O estudo avalia como as empresas de retalho abordam a economia digital.

O estudo é inspirado na metodologia de estudo de casos múltiplos com limitações de tempo e de recursos, pelo que é um estudo exploratório que visa cruzar tendências e identificar padrões para ampliar o conhecimento e abrir perspectivas de análise e reflexão.

Empresas internacionais como a Amazon e a Apple fundamentam este estudo. Apesar de ter sido feito o contacto não houve resposta às solicitações de entrevista, pelo que foi impossível recolher informação primária, dados e entrevistas para consubstanciar os casos em análise. Portanto, este estudo carece de dados primários e fica por fazer as entrevistas aos responsáveis pelas estratégias dos canais digitais, de modo a perceber o que condicionou as decisões destes profissionais.

É uma matéria de estudo recente, pelo que ainda estão por apurar dados científicos que demonstrem as implicações das abordagens estratégicas ao canal web. Existem apenas dados que evidenciam o sucesso de alguns *players online*, métricas como a obtenção de financiamento, o pessoal recrutado, os clientes adquiridos, os clientes retidos e a receita gerada.

A contemporaneidade e dinâmica evolutiva do tema contribuem para algumas das limitações do estudo, como a ausência de estudos anteriores, que ajudem à estruturação da pesquisa.

### **1.5. Conceitos chave**

Há conceitos incontornáveis neste estudo multidisciplinar, nomeadamente: Serviços, Relacionamento, *e-Commerce*, *e-Business*, Web Marketing e Modelos de Negócio.

### **1.6. Estrutura da dissertação**

A dissertação começa pela introdução do tema em estudo, são enunciados os objetivos, indicadas as limitações e apresentados os conceitos chave. O primeiro, segundo, terceiro e quarto capítulo fazem o enquadramento da problemática, através da revisão da literatura existente sobre a temática *core* e fenómenos satélite que ajudam à compreensão do tema central. No primeiro capítulo são descritas as transformações provocadas pela tecnologia, nomeadamente na forma como as pessoas se relacionam entre si e com as marcas. Neste capítulo é introduzida a temática dos efeitos de rede da web, que criam um conhecimento e consciência partilhada, e forma como as empresas procuram capitalizar este fenómeno, ao mesmo tempo que procuram minimizar os efeitos *word-of-mouth* negativo (WOM). No segundo capítulo é feita a análise do novo comportamento do consumidor, influenciado pela tendência do poder crescente dos consumidores, aspeto com grande impacto nas dinâmicas de mercado atuais. São descritas as implicações de tecnologia digital no processo de consumo. Emergem novos padrões na tomada de decisão, tais como pesquisar informação na web e consultar as recomendações de pessoas reais. O terceiro capítulo elenca as tendências e os desafios do marketing digital e dos negócios *online*, consecutivamente o quarto capítulo evidencia as oportunidades que daí resultam para as empresas.

O quinto capítulo aprofunda as oportunidades para os negócios desenvolvidos no meio digital em adotarem uma reformulações da gestão de serviço, ancorada na teoria de Grönroos. São expostas as diferenças entre o modelo original da oferta aumentada de

serviço e a reformulação na apropriação às especificidades da economia digital.

No sexto capítulo aborda-se o modo como as empresas abordam o meio digital, atendendo que têm ao dispor recursos que antes não existiam, permitindo-lhes criar negócios disruptivos, mediante a combinação inovadora de recursos digitais e físicos para entregar novo valor ao cliente. Faz-se a reflexão da pertinência da gestão de serviço com orientação para o relacionamento nos modelos de negócio *online*.

O sétimo capítulo explana a metodologia, enquanto que o oitavo capítulo apresenta e analisa os casos em estudo, relativamente à forma como as empresas de retalho referenciadas abordam a economia digital. Por fim, o novo capítulo é, naturalmente, o culminar da dissertação apresentado as conclusões do estudo e lança sugestões para investigações futuras.

## 2. Retrato de uma nova era: As transformações impulsionadas pela tecnologia

### 2.1. O mapa mundo na era digital

Tim Berners-Lee, o criador da World Wide Web e fundador de uma organização com o mesmo nome, tem por missão aumentar o acesso global e a utilidade da *web*. As três principais iniciativas da fundação que lidera incluem os Direitos da *Web*, que promovem o acesso a baixo preço, não censurado e não monitorizado à *web*; *Web* pelo Envolvimento Cívico, que procura aumentar a participação cívica, responsabilização e abertura da rede; *Web* para o Desenvolvimento Económico, que encoraja o crescimento económico no combate à pobreza, tendo como propulsor a tecnologia. A intervenção de Tim Berners-Lee visa fomentar um canal que sirva as necessidades dos mais desfavorecidos, conecte todos aqueles que o pretenderem e promova a interação criativa por um mundo melhor.

A World Wide Web criada em 1990 é uma plataforma plenamente instalada, com um número de utilizadores mundiais que ultrapassa os 1.8 biliões.



Figura 1 - Número de utilizadores de Internet e taxa de penetração de Internet (por região)

Fonte: [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com), site acedido a 25 de Março, de 2010

A figura 1 retrata as distintas realidades nas diversas regiões do globo, contextualizando as taxas de penetração da Internet, por continente e por região.

A Ásia lidera as estatísticas com o maior número de utilizadores de Internet e os dados fazem antever que esta região irá registar, nos próximos anos, a maior taxa de crescimento de utilização de Internet. No pódio da taxa de utilização da Internet seguem-se os EUA, o Japão e a Índia. Os valores da adoção da Internet na China, entre

2000 e 2010, atingiram um crescimento de 1500%, enquanto que nos Estados Unidos, para o período homólogo, o crescimento não foi além dos 150%. Um facto curioso, a Coreia do Sul tem o serviço de Internet mais rápido do mundo, quase duas vezes mais rápido que no Japão e em Hong Kong e três a quatro vezes mais rápido que nos EUA. A socialização, a pesquisa, a partilha de informação e as compras são as principais atividades realizadas *online*. Nos EUA, um dos países líderes na utilização de Internet, um estudo da Nielsen de 2012 revelou que quase todos os utilizadores da Internet usam o *email*, entre 40% a 50% consultam as notícias na *web*, enviam fotografias, fazem compras pessoais, pagam contas e usam as redes sociais, plataforma onde os jovens estão em maioria, atendendo à taxa de 80% com idades até aos 40 anos. Os jovens, o segmento etário com menor poder de compra, consideram que o *download* e o *streaming* de música, de televisão e de cinema são as atividades mais apelativas, seguidas pelos jogos de vídeo e pela participação nas redes sociais.

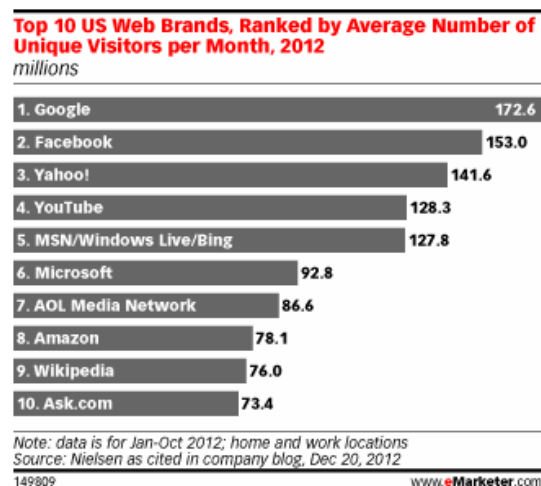


Figura 2 - Ranking dos 10 *websites* com maiores indicadores de visitantes únicos por mês nos EUA, 2m 2012

Fonte: [www.emarketer.com](http://www.emarketer.com) site acedido a 21 de Janeiro, 2013

Na figura 2 são apresentados os *websites* mais populares entre os americanos, com maior número de visitantes únicos por mês, são os gigantes Google e Facebook, o primeiro com uma média de 172 milhões de visitantes únicos por mês e o segundo com aproximadamente 153 milhões. Os *sites* de *media online*, como o Yahoo e AOL, encontram-se respetivamente no 3º e 7º lugar deste ranking, a Amazon, o principal retalhista *online*, ocupa o 8º lugar, e os motores de pesquisa como a Microsoft e a Ask, são as empresas do 6º e 10º lugar.

## 2.2. Um novo paradigma comunicacional

Um ambiente tecnológico, de democratização no acesso e o aumento exponencial na velocidade de ligação à Internet, resultou num novo contexto comunicacional, em que hipoteticamente qualquer pessoa, a qualquer momento, a partir de qualquer local se pode conectar à rede e encetar uma comunicação.

Um momento histórico que transformou a forma como os indivíduos vivem, se relacionam, comunicam e compram. Cedo, pela manhã, já é um ritual de muitas pessoas ligarem os seus *smartphones* para saberem o estado do tempo e aceder a *sites* noticiosos. À mesa do café da manhã, as famílias comunicam entre si, enquanto olham de soslaio para um aparelho digital. A Internet mudou a vida nas sociedades, a forma como os clientes procuram informação sobre produtos, serviços e marcas, consequentemente reformularam-se os comportamentos do consumidor e a tomada de decisões de consumo. Nesta nova era o que aconteceu de radicalmente diferente, é a alteração na forma como os indivíduos se relacionam com a tecnologia e, consequentemente, a forma como se relacionam entre si e com as marcas.

Desde que o comércio transitou do contexto de proximidade, da mercearia da esquina, para as grandes superfícies e cadeias de retalho, que a eficácia das estratégias de marketing passou a medir-se pelo sucesso de uma boa gestão de relacionamentos. Todavia, inicialmente à medida que a tecnologia evoluiu, a comunicação de marketing transformou-se numa questão de volume. Cada novo canal era visto como uma oportunidade para transmitir mensagens em massa e, de alguma forma, as relações individuais foram secundarizadas. Esse foi o efeito da tecnologia de ontem, a tecnologia de hoje potencia o fenómeno inverso, a transição do poder das empresas para os consumidores, que têm agora a possibilidade de escolher os canais através dos quais recebem a informação e conseguem evitar as mensagens comerciais que financiam os *media*.

Ocorreu uma fragmentação das audiências, porque os consumidores têm à sua disposição centenas de canais segmentados, escolhem ver apenas os seus programas favoritos e transitam entre estes, evitando as interrupções das mensagens publicitárias. Muitos prescindem da forma física dos jornais e optam pela versão digital destes meios noticiosos e, na generalidade, substituíram os telefones fixos pelos telemóveis. Já não há a garantia de um canal, como a televisão, que conferia no passado elevada exposição às mensagens comerciais, pois os consumidores contemporâneos escolhem quais as mensagens de marketing que recebem, quando as recebem, onde e através de que ecrã.

Há uma audiência crescente *online*, exposta às mensagens exibidas na web, através de



diferentes plataformas como o *email*, o *mobile*, os *media* sociais e a publicidade nos motores de busca, *sites* e blogues. Este fenómeno levou os *marketers* a reconhecerem a importância do digital no *mix* de comunicação, daí a manifesta preocupação em canalizarem orçamento dos *media* tradicionais para os canais digitais, de natureza relacional.

Os canais *offline*, como a televisão, a rádio, a imprensa e o *telemarketing*, proporcionam uma comunicação unilateral, isto é, a emissão de uma fonte para um conjunto indiferenciado de recetores. Em antítese, os canais digitais possibilitam uma comunicação interativa, cíclica entre os atores da comunicação, no fundamental uma conversação. A natureza interativa dos canais digitais beneficia as estratégias de marketing relacional.

A comunicação tradicional tinha por objetivo principal a aquisição de clientes, em detrimento do relacionamento, o esforço estava concentrado em exibir a mensagem, indiscriminadamente, ao maior número de pessoas possível. A nova abordagem comunicacional tem por objetivo principal a retenção de clientes, dirige-se ao consumidor individualmente, o que supõe um conhecimento daquilo que precisa ou não precisa, está ou não disposto a comprar, sobre aquilo que habitualmente faz *online*, e até, em que fase está do processo de compra. Esta informação valiosa, possível de obter pela tecnologia de hoje, cria o enquadramento para as marcas gerarem envolvimento, através de conversas, em tempo real, relevantes para o consumidor. Então, esta gestão individualizada de relacionamento é apenas possível porque as empresas têm, atualmente, ao seu dispor sofisticados programas de *business intelligence* (BI) para o armazenamento, organização e rápida recuperação de informação valiosa sobre os clientes atuais e potenciais, nova tecnologia adequada que permite tratar informação de milhões de clientes em triliões de interações. Thomas Davenport argumenta que o BI “should be divided into quering, reporting, OLAP, an alerts tools, and business analytics. In this definition, business analytics is the subset of BI based on statistics, prediction, and optimization”.

As relações das empresas com os consumidores são cada vez mais digitais, interativas e relevantes. Evoluem em tempo real, através de múltiplos canais, mudando instantaneamente em função da atitude ou do comportamento do consumidor. A boa gestão de relacionamentos com os clientes carece de automatismo, que permitem individualizar as interações com os clientes, milhões de cada vez.

Numa perspetiva comercial a tecnologia digital desencadeou uma ligação mais linear entre as empresas e os consumidores, sem intermediação, com a consequente simplificação da distribuição. O imperativo é proporcionar aos consumidores os produtos

que querem comprar, no momento em que os querem, sem quaisquer restrições. Uma ode à conveniência do comércio à distância, através da *web*. Na Internet os consumidores podem satisfazer as suas necessidades, em pleno conforto, a qualquer hora do dia ou da noite, a partir de qualquer local. Além do benefício da conveniência, destaca-se o acesso do consumidor a alternativas em qualquer parte do globo e a vantagem preço, pois consegue fazer, virtualmente, quase tudo aquilo que faz no mundo *offline* e, na maioria dos casos, a menor preço.

A tecnologia, em geral, e a Internet, em particular, é indissociável do marketing contemporâneo, devido ao aumento exponencial do número de utilizadores de Internet. As regras do mercado mudaram por causa e por efeito da tecnologia, colocando em contacto vendedores e compradores com uma rapidez e eficácia nunca antes vistas. Com uns cliques num rato de computador a Internet revoluciona o dia-a-dia da humanidade, provocando profundas transformações nos comportamentos dos consumidores. Com um computador ou um dispositivo móvel, como um *tablet* ou um *smartphone*, e acesso à Internet, há um mercado virtual a funcionar numa base 24/7, que permite que os consumidores tenham acesso a uma oferta mundial, a partir do local mais remoto do mundo. Isto só por si sinaliza uma revolução de comportamento, na forma como os consumidores compram e consomem. Uma matéria de análise complexa, cujas transformações e ramificações no contexto económico que ocorreram com o advento da Internet, serão tratadas com o devido pormenor mais adiante neste estudo.

### **2.3. As novas tecnologias e as consequências dos efeitos de rede**

*“The Internet has been the most fundamental change during my lifetime and for hundreds of years. Someone the other day said, ‘It’s the biggest thing since [the printing of the Gutenberg Bible],’ and then someone else said, ‘No, it’s the biggest thing since the invention of writing’.”*

Rupert Murdoch (1931)

Antes de alongar a reflexão é imperativo compreender os efeitos de rede<sup>2</sup> que provocaram as transformações sociais que, em grande medida, explicam a mudança de paradigma no marketing contemporâneo, impulsionada pelo acesso generalizado da população mundial à *web*.

A tecnologia digital provocou uma drástica redução dos custos de publicação, permitindo

---

<sup>2</sup> Theodore Vail – origem do conceito efeitos de rede

a emergência de um fenómeno de produção de conteúdo por utilizadores individuais, ou seja, conteúdo gerado por não profissionais. A democratização de acesso a um canal de alcance teoricamente infinito, nas suas múltiplas conexões, reforçou a transição de poder para o lado da procura, indivíduos comuns têm hoje a possibilidade pesquisar informação e difundir informação num meio de massas, privilégio antes confinado às organizações e aos profissionais de *media*.

Existem agora ferramentas de comunicação suficientemente flexíveis para corresponder com as capacidades sociais da humanidade. Captar a atenção de uma audiência, um fenómeno reservado aos órgãos de comunicação social, é algo do passado, já que a tecnologia do presente rompeu com estas limitações. A transferência desta capacidade das classes profissionais para o público em geral, âncora naquilo que Tim O'Reilly denomina de “arquitetura de participação” da WEB2.0 (2004). Hoje qualquer indivíduo, em qualquer parte do globo, a qualquer momento tem a possibilidade de se ligar à *web* e produzir conteúdo que pode ser visualizado por milhões. O académico da universidade Nova Iorque, a NYU, Clay Shirky, ressalva que nunca antes a sociedade esteve tão conectada e este fenómeno provocou mudanças profundas no ambiente de interação, ampliando as habilidades sociais dos indivíduos. Clay Shirky argumenta que o sucesso da Internet e das redes sociais deveu-se ao facto dos seres humanos serem, por definição, criaturas sociais. A capacidade de sociabilização é *core* nos homens, algo que é, facilmente, reconhecível em todos os aspectos do quotidiano, tanto enquanto causa, quanto por efeito.

Desde os primórdios que a sobrevivência da humanidade assenta na agregação grupal, nos esforços do grupo, e eis que passados milhares de anos surge uma tecnologia que ecoa o talento da convivência humana. A vida social é literalmente um atributo primitivo, no sentido em que os chimpanzés e os gorilas, os seres vivos com os quais partilhamos a maior parte do DNA são, também, eles seres sociais. Contudo, no caso dos seres humanos os grupos são maiores, mais complexos, mais organizados e subentendem uma maior longevidade, expandindo-se além das fronteiras dos laços familiares para incluírem categorias como os amigos, os vizinhos, os colegas e até mesmo estranhos. As nossas habilidades são ainda acompanhadas por uma inteligência social superior. Nós agimos em consórcio, desde simples tarefas como organizar uma festa de aniversário, até gerir uma organização com milhares ou mesmo milhões de membros. Esta capacidade permite aos grupos desempenharem tarefas mais complexas, mais desafiantes e com maior duração, o que seria impossível fazer por uma pessoa isoladamente. As atividades sociais complexas

requerem distribuição, especialização e coordenação de diversas tarefas entre um conjunto de indivíduos, daí a necessidade de supervisão, processos e hierarquia e a pertinência da existência das instituições.

A centralidade do grupo na vida humana significa que tudo aquilo que altera a forma como os grupos funcionam terá profundas consequências em âmbitos tão diversos como a governação, os *media*, a religião e o comércio. Clay Shirky defende que quando mudamos a nossa forma de comunicar, consequentemente a sociedade muda. Daí o impacto desta nova tecnologia que permite novas formas de associação grupal, transforma o paradigma de comunicação, e expande os limites até aqui existentes. Disseminam-se mensagens com alcance e cobertura mundial, através de um canal de custo reduzido ou nulo, difundem-se notícias sem a necessidade destas terem autoria profissional, descobrem-se informação sobre teoricamente qualquer pessoa no mundo, fazem-se recomendações um produto ou um serviço sem a necessidade de ser um especialista e os grupos formais e empresas dão lugar a redes flexíveis, abertas à contribuição e cooperação de qualquer utilizador. A transferência destas competências de várias classes profissionais para o público em geral é a expressão dos tempos modernos, caracterizados pela transferência do poder das organizações para o cidadão comum e, no contexto comercial dos mercados, da oferta para a procura. A tecnologia é causa e efeito desta transição de poder.

A par dos *sites* de recomendações, como por exemplo o Yelp e o Tripadvisor, proliferam os weblogues que passaram de espaços marginais a serem verdadeiras alternativas às publicações no sentido clássico. Um caso analisado é o *website* The Cool Hunter ([www.thecoolhunter.net](http://www.thecoolhunter.net)), dedicado à divulgação do trabalho criativo de *designers*, arquitetos, artistas e marcas. É um bom exemplo da importância crescente destes meios alternativos. Os criativos e as marcas reportam os efeitos positivos quando são visadas nas publicações deste *site*, tais como o aumento de tráfego nos seus *sites*, o aumento dos pedidos de propostas, a atenção gerada em órgãos de comunicação de referência, como a Vogue, Vanity Fair, BBC, CNN, New York Times, entre outros. O efeito da blogosfera revolucionou o panorama dos *media* mundiais e o paradigma da comunicação. Coloca-se um sério desafio à longevidade dos órgãos de comunicação social, caso continuem a operar em moldes tradicionais, incapazes de igualar o alcance e o *immediatismo* da Internet e a incapacidade de tratar a notícia como um processo, num crescendo de factos e versões, ao invés de tratar a notícias como um produto final, acabado.

As ferramentas que permitem a uma sociedade criar-se e manter-se são centrais na vida

humana, Clay Shirky reforça esta noção de essencialidade através da analogia metafórica da sociedade com a colmeia, fundamental para a vida e sobrevivência de uma abelha. O autor nota que a colmeia é uma plataforma para comunicação e coordenação, que garante viabilidade dos seus residentes. As abelhas não podem ser compreendidas separadamente da colónia, desse ambiente co-criado e partilhado. O mesmo acontece com as redes humanas e, porque não existem ferramentas naturais para tal coordenação grupal, foi inventada a imprensa, os telefones, a difusão de rádio e televisão e mais recentemente a Internet, com plataformas como as redes sociais, que canalizam a motivação intrínseca do ser humano em participar e viver em grupo.

Um momento histórico em termos do aumento da capacidade da expressão humana e da facilidade de formação grupal. Nas palavras de Clay Shirky: “a Internet não é a sociedade moderna, mas sim o desafio que se coloca a essa sociedade. A sociedade que hoje tem acesso à Internet é uma sociedade totalmente diferente e daquela que não tem acesso, tal como era diferente a sociedade que descobriu a impressão.” Shirky nota que a esta era histórica precedem apenas quatro revoluções, nomeadamente: a descoberta da imprensa, a descoberta do telégrafo e do telefone, a gravação de *media* e a difusão de rádio e televisão. Estas revoluções referem-se aos meios de transmissão de informação que existiam, previamente, à presente revolução. Há entre estes meios uma assimetria curiosa, pois aqueles meios que criam grupos, não têm capacidade para criar comunicação bilateral e aqueles que têm capacidade para comunicação bilateral, não criam grupos. Temos o caso de uma revista ou um canal de televisão onde a transmissão acontece do centro para as extremidades, a relação do sentido do produtor para o consumidor; ou, por outro lado, o telefone em que duas pessoas se envolvem numa conversa bilateral, mas o meio não cria qualquer tipo de grupo. Até aqui esta era a realidade, com o aparecimento da Internet e, sobretudo, com os *media* sociais passa a existir um meio competente em ambas as situações e que potencia a formação de grupos, fenómeno verdadeiramente revolucionário. Não se trata apenas de uma 5ª Revolução porque o meio integra as capacidades das anteriores revoluções, ou seja possibilita a distribuição de música e vídeo e de conversação, mas vai mais além destas capacidades emissoras, integrando uma habilidade da interação de proporções gulliverianas. A Internet permite desenvolver inovadoras estratégias de mercado centradas nos consumidores, permitindo o aumento da interatividade entre empresas e os consumidores. A origem desta função social do meio digital aconteceu com o “responder a todos” do *email*, uma funcionalidade simples numa aplicação trivial é considerada a primeira ferramenta social digital, que permite

comunicar de todos para todos, ao invés do convencional de um para todos. Indiciava a capacidade inerente deste meio em criar grupos sociais. Permitindo despoletar uma conversa entre o grupo, através do clique num botão. Ficava implícita a capacidade de todos os membros do grupo transformarem uma mensagem numa conversa.

Desde aí o meio evoluiu, até aos dias de hoje, com a criação de inúmeras aplicações sociais para computadores, *tablets* e *smartphones*. Portanto, este não é apenas um novo meio para transmitir informação, apresenta um novo um alcance à comunicação bilateral e à facilidade na formação grupal. A formação de grupos, a colaboração e a ação de grupal torna-se, incomparavelmente, mais simples, demora menos tempo, requer menos esforço e é mais económico.

Apenas as revoluções referidas na comunicação humana, podem competir com os efeitos profundos resultantes da emergência do digital. Implicações estas que perpetuam na sociedade, em geral, e no mundo empresarial, em particular. Para as organizações a tecnologia apresenta um conjunto de desafios e oportunidades. Se bem gerida a presença *online* e as interações com os consumidores, a organização pode beneficiar da divulgação favorável de milhões embaixadores da marca, não remunerados, que difundem mensagens positivas nas redes sociais, onde se inclui a família, os amigos e colegas com quem partilham gostos e interesses. A web, em geral, e as redes sociais, em particular, produzem efeitos de rede que são verdadeiras oportunidades para as empresas, que dispõem agora de uma ferramenta ideal para a formação de comunidades de interesses e grupos de partilha, para promoção das suas mensagens.

Estas ferramentas tecnológicas popularizaram-se porque encaixam, com naturalidade, no nosso impulso nativo de pertença e esforço em grupo. Clay Shirky admite uma sequência de atividades na formação grupal, optimizadas pela tecnologia existente. Etapas numa progressão crescente em dificuldade e nível de envolvimento: (1) partilhar, (2) cooperação e (3) ação colectiva. A partilha é a atividade que exige menos dos seus participantes, é a forma mais simples de tirar partido das possibilidades de rede da tecnologia. Muitas das plataformas de partilha, como o Flickr, operam largamente numa lógica de “*take-it-or-leave-it*”, proporcionando ao indivíduo o máximo de liberdade, este tem a possibilidade de participar sem se envolver com um grupo em particular. Não obstante, a partilha ser pública, por defeito, no Flickr o serviço permite aos utilizados optarem por exibir apenas as fotos a utilizadores seleccionados, ou não exibirem a ninguém.

Outro ícone da partilha *online* é o Instagram adquirida pelo Facebook, por 1biliao de

doláres, logo nos primeiros anos de atividade, quando tinha apenas treze empregados. Os utilizadores ativos desta rede ultrapassaram os utilizadores ativos diários do Twitter. Num momento em que os consumidos têm tanto controle dos *media* que consomem e, em que a cada dois minutos, é captado um número de fotografias equivalente ao número de fotografias captadas durante todo o século XIX (dados 1000memories.com) estas redes sociais são extraordinárias histórias da partilha humana, intensificadas pelas novas tecnologias, particularmente *smartphones* e *tablets*, que permitem um conectividade sem precedentes. Este fenómeno de partilha tem um efeito social, de influência sobre os padrões de compra e as decisões de consumo. Existem verdadeiras instituições *online*, por exemplo, o Tripadvisor, o *site* de recomendações de viagens, e o Booking, com classificações e comentários sobre hotéis em todo o mundo, ambos influenciadores destacados das compras relacionadas com viagens.

O *site open source*, o Youtube, é mais um dos exemplos a favorecer este efeito de rede, a partilha. O Youtube foi comprada, em 2006, por outro gigante digital, a Google, porque era responsável por 2/3 de todas as visualizações de vídeo na Internet, com cem milhões de visualizações por dia. Apesar da expressividade deste valor, mesmo assim é baixo comparado com os valores de 2012, ano em que os utilizados fizeram *downloads* superiores a 75 horas por minuto. O Youtube é um agregador de vídeos, uma rede, cujo conteúdo pode ser colocado em *sites* de terceiros, destaca-se por essa utilidade de exibição de vídeos. Portanto, com esta aquisição a Google passou a ter a principal fonte de vídeos, usada por milhões de *sites*, uma posição única para conferir valor aos *sites* de terceiros. Esta é a perspetiva *inside out*, a outra é a versão *outside in* que consiste em encontrar maneiras de agregar utilizadores, conteúdo e até o conteúdo dos concorrentes, de modo a aumentar o tráfego, por exemplo, o *site* Digg. Ambas as perspetivas potenciam os efeitos de rede, nomeadamente o tráfego, através da referenciação a conteúdo e links de terceiros.

O desejo de pertencer a um grupo de partilha faz parte de um instinto básico do ser humano e era algo que, até aqui, estava limitado, mas com a tecnologia a formação de grupos passou de algo difícil e dispendioso, a algo “ridiculamente fácil”, nas palavras do cientista Seb Paquete. Assistimos a uma explosão de experiências com novos grupos e novos tipos de grupos, um verdadeiro momento histórico. Todavia, as empresas mais tradicionais vêem no fenómeno um enorme risco para a sua imagem pública, devido ao escrutínio público, à perda de controlo sobre as mensagens públicas.

Na cooperação grupal aumenta a complexidade e o desafio, pois trata-se de alterar o comportamento do indivíduo, no sentido de o sincronizar com os restantes membros do grupo em função de um esforço comum. Ao contrário da partilha, aqui o grupo é predominantemente uma agregação de participantes, ou seja a cooperação implica uma identidade de grupo. Uma forma simples de cooperação, quase de si universal, é a conversação nos *chats* e nos fóruns. Quando as pessoas estão na companhia umas das outras o mais natural é que sintam a vontade e a necessidade de conversar. Por vezes a conversa acontece com palavras, como no caso de um *email*, mensagem de texto, etc, outras vezes ocorre através de meios como o Youtube, que permite aos utilizadores postarem novos vídeos em resposta a outros que tenham visto anteriormente. A conversação cria um sentimento de comunidade maior do que a simples partilha, mas acarreta algumas ameaças. É notoriamente difícil manter as conversas *online* imunes a comentários insolentes e ofensivos, muito mais, mantê-las num dado tópico. Para suprimir e controlar estes comportamentos a empresa poderá criar um conjunto de normas comuns e mecanismo de monitorização.

A produção concertada é a expressão mais envolvente da cooperação. Exige maior empenho dos membros, sobretudo à medida que aumenta a tensão entre os indivíduos que perseguem os objetivos ambiciosos do grupo. A produção concertada subentende que nenhum membro, isoladamente, poderá ser reconhecido por aquilo que é criado e o projeto não se poderá concretizar-se sem a participação de muitos. Estruturalmente a maior diferença entre informação e produção concertada, é que nesta última é necessário, no mínimo, que sejam tomadas algumas decisões colectivas. A Wikipedia é um exemplo de produção concertada, cuja uma única página de conteúdo é o resultado de numerosas conversas e de um longo processo de edição e de negociação entre os autores.

Por fim, a ação colectiva, a atividade de formação grupal mais complexa das supracitadas. A ação requer que um grupo de pessoas se comprometa em empreender, conjuntamente, um esforço específico. Todas as estruturas de grupo criam dilemas devido à multiplicidade de interações produzidas no grupo, a coesão grupal revela-se desafiante e crítica para o sucesso do grupo, pois os dilemas intensificam-se quando aquilo que está em questão é a ação colectiva.

A partilha de informação produz um conhecimento e uma consciência partilhada entre os participantes, um efeito de rede fundamental para a notoriedade das marcas. A produção concertada baseia-se na criação partilhada e a ação colectiva pressupõe uma responsabilidade partilhada, ao relacionar a identidade do utilizador com a identidade do



grupo. Estas atividades das comunidades *online* deverão ser incluídas nas estratégias das empresas, porque geram envolvimento com os consumidores, um dos efeitos de rede que influencia o comportamento de compra dos consumidores.

Uma gestão otimizada da experiência de consumo, em todas as suas dimensões desde a qualidade da informação do produto ou serviço, navegação rápida e intuitiva num *site*, custos globais e serviço de expedição, são fatores que consubstanciam a percepção do consumidor, que avalia a oferta ponderando as suas partes constituintes. A avaliação é um exercício de mediação entre as expectativas e a experiência, a lacuna percebida entre estas forças determina a qualidade da percepção da oferta. A tecnologia de hoje, especificamente os serviços dos *media* sociais, permitem difundir as mensagens destas avaliações sejam estas positivas ou negativas.

#### **2.4. O impacto das mensagens WOM**

A facilidade do contacto linear, ausente de formalismo e alheio a estruturas tradicionais, está a favorecer uma conversa metaforicamente ensurdecidora entre amigos, familiares e estranhos, com quem partilham algum tipo de afiliação, baseada habitualmente em gostos e preferências. A difusão destas mensagens, classificadas de mensagens não-planeadas, por Grönroos, são consideradas as de maior credibilidade do espectro de mensagens de comunicação das marcas. Duncan e Moriarty (1980) identificaram quatro tipos de fontes de mensagens: (1) mensagens planeadas para persuadir os clientes, (2) mensagens de produto centrados em comunicar as características do produto físico, (3) mensagens de serviço que resultam de processos de serviço, a aparência, a atitude, o comportamento na entrega do serviço, a tecnologia, etc, (4) mensagens não-planeadas são a expressão da satisfação ou insatisfação dos clientes. Mais importante do que aquilo que a empresa diz sobre si, ou faz, é aquilo que os seus clientes dizem, ou seja as mensagens não-planeadas, que gozam de uma maior credibilidade. Os consumidores, encarados como fontes fidedignas, geram referências *online* sobre as experiências de consumo, dando visibilidade às marcas.

Aos olhos de um potencial cliente, um consumidor com experiência direta com a marca é, tendencialmente, a fonte mais credível, sobretudo se este fizer parte do seu círculo de confiança, respetivamente de familiares, amigos ou conhecidos. Referindo-se a este fenómeno, Grönroos afirma as vantagens de uma gestão orientação para o consumidor: “quando se desenvolve um forte relacionamento com um cliente, tendem a desenvolver-se vínculos de defesa entre a empresa e o cliente. Esses clientes recomendam a empresa

aos seus amigos, colegas, etc. e assim, na verdade convidam os seus amigos e parceiros de negócio a compartilharem a experiência do serviço com eles. Eles tornam-se militantes da oferta de serviço”. A comunicação do passa-a-palavra (WOM) referida por Grönroos, ocupa é central no estudo da influência social no processo de compra. Grönroos defende que esta é a fonte privilegiada pelo consumidor para obter informação, sendo determinante na avaliação das alternativas de consumo e na decisão de compra.

As ferramentas digitais amplificaram as características sociais dos consumidores, criam comunidades de gostos e interesses, integradas por indivíduos que se influenciam mutuamente. Encontra-se nas comunidades *online* um padrão do efeito de influência da rede, que condiciona as decisões de consumo dos membros constituintes. As atitudes e os comportamentos dos consumidores são influenciados pelas opiniões dos pares, dentro dos grupos de pertença. Para a compreensão dos comportamentos de consumo é indispensável monitorizar a influência dos pares nas decisões de compra. No ambiente digital os indivíduos sofrem uma dupla influência, por um lado dos grupos de referência direta, nomeadamente os pares, e por outro lado dos grupos de referência indireta, comunidades de estranhos com quem partilham gostos e interesses. As referências positivas *online* são de extrema importância, de tal forma que Grönroos afirma que há uma relação proporcionalmente positiva entre esta variável e o crescimento relativo de uma empresa, dentro do sector. O escritor expressa a sua opinião da seguinte forma: “quanto mais os clientes de uma empresa recomendam entusiasticamente a empresa e os seus produtos a outras pessoas, maior a taxa de crescimento dessa empresa”. Os consumidores satisfeitos são um ativo de elevada importância para a empresa, não só pela lucratividade direta que geram, bem como pela promoção credível e não-remunerada que fazem à marca.

Enquanto criaturas sociais, cuja felicidade e sobrevivência dependem da inserção em grupos, as maiores influências são geradas pelos pares e pelos membros de grupos aspiracionais, ou seja o comportamento dos indivíduos que admiram. Estes grupos de referência dominantes tendem a ser mais determinantes sobre as decisões de compra (Duncan e Moriarty, 1980). As funcionalidades de partilhada e de publicação democratizada pelas ferramentas digitais amplificaram o fenómeno de condicionamento dos indivíduos, factor de influência sobre as atitudes e comportamento. As empresas correm sérios riscos se alienarem de monitorizar aquilo que os consumidores dizem sobre os seus produtos e serviços nas redes sociais o que, em resultado, influencia as atividades de consumo de clientes e potenciais clientes. Para que as empresas possam agir

preventivamente ou para que possam corrigir alguma situação menos favorável e exercer uma influência positiva é imprescindível que façam, sistematicamente, a monitorização das referências *online*. Aos *marketers* coloca-se o desafio de compreenderem as dinâmicas dos comportamentos de conformidade social e hierarquizar o grau da influência social. Dubois esclarece que o grau de influência social oscila em função das seguintes variáveis: (1) o grau de complexidade cognitiva de determinada categoria de produto; (2) o risco percebido da sua utilização, (3) o grau de exposição social e consequente impacto social da marca na percepção de *status* que resulta da sua utilização, por fim (4) o tipo de necessidade que satisfaz.

A *web* é um espaço de produção massificada de conteúdo, tendo por autores profissionais e amadores. A mudança fundamental de paradigma do ‘porquê publicar isto’, para o ‘porque não publicar isto’, atendendo que os utilizadores podem publicar conteúdo livremente, sem custos associados. Uma gestão com orientação para o relacionamento acautela, naturalmente, os efeitos perversos da publicação livre, de grande alcance, para tal é importante programar respostas a situações de falhas de serviço, pois previnem o potencial viral de reclamações de consumidores insatisfeitos, urgentes em divulgarem as más experiências que tiveram com dada marca.

As observações feitas por Grönroos nos anos 90 têm uma pertinência atual e doze anos após a publicação do Manifesto Cluetrain, onde se afirmava que os mercados são conversas, eis uma plataforma, em tempo real, de conversação como o Twitter e o Facebook, para atrair as marcas a afinarem as interação *one-to-one* com os seus consumidores. Num contexto de mercados maduros, onde a procura escasseia e a oferta prolifera, a gestão com enfoque no relacionamento tornou-se numa fonte concorrencial incontornável, que sustenta os objetivos de crescimento das empresas. Naturalmente já existiam plataformas, como o *email*, os *chats* e a publicação de comentários, que se compatibilizavam com as capacidades sociais humanas, mas só agora que a tecnologia se tornou, realmente, global é que assistimos a uma mudança comportamental, com particular incidência nos pré-adolescentes, jovens e jovens adultos, designados na disciplina de marketing, por *Millenials*, indivíduos nascidos entre 1980 e 1995, que consomem de forma informada, cuidadosa e direcionada. As novas formas de coordenação da grupal que justificam esta mudança comportamental, ou seja a capacidade de partilhar, de organizar indivíduos e organizar ações coletivas, está a acontecer fora dos circuitos tradicionais das organizações.

Ao permitir que seja mais fácil aos indivíduos agruparem-se, possibilitando a que contribuam para o esforço coletivo sem implicar a gestão formal, o que caracterizava o momento histórico precedente, estas ferramentas alteraram os limites tradicionais do tamanho dos grupos, existem grupos em redes sociais com milhões de indivíduos. Para manter a complexidade dos grupos sob controlo nas redes sociais, as empresas adotam abordagens com foco no relacionamento, encarando as interações como um processo de criação de valor.

## **2.5. Uma abordagem de relacionamento aos efeitos de rede**

Após anos de conversas unilaterais, de um centro de emissão, com a capacidade exclusiva de produção de conteúdo, para as extremidades recetoras, eis que ocorre a revolução, com a transição de poder das organizações para os indivíduos. Findo os anos de isolamento empresarial, as empresas abrem-se ao escrutínio do mercado e dos consumidores. Inicialmente, é reportado por vários *players online* que é comum lidarem com um fluxo de frustração e raiva reprimida, queixas e reclamações dos clientes que antes não tinham como manifestar o seu desagrado, ou pelo menos, não tinham como fazê-lo convenientemente e de forma a produzir resultados. As empresas que propõem uma resolução rápida e honesta dos conflitos, passam a ser reconhecidas pelo esforço em compensar as falhas de serviço e por servir os melhores interesses dos clientes.

Clay Shirky afirma que num ambiente em que liberdade de expressão, liberdade de imprensa e liberdade de concertação são todos o mesmo tipo de liberdade, às empresas exige-se que atendam às ameaças digitais, na mesma proporção que atendem às oportunidades digitais. De notar, as oportunidades surgem quando há um planeamento estruturado e uma gestão contínua da presença *online* das marcas, proporcionando aos consumidores interações relevantes.

Mais do que a presença nas plataformas, mais do que ferramentas de comunicação para gerar notoriedade ou ativar uma promoção temporária, as conversas *online* são um constructo estratégico que as marcas implementam para nutrir a relação com os clientes e potenciais clientes. Trata-se de compreender as nuances de comportamentos dos consumidores, os seus *timings* e as necessidades específicas que apresentam em diferentes momentos do processo de compra. A comunicação é bilateral, contínua, relevante e, na maior parte dos casos, não têm como finalidade um *call to action*, uma transação. Aliás, é irrealista pensar que, em todos os momentos que os clientes entram em contacto com a marca, estão dispostos a comprar. A Hubspot, agência de software de

automação de marketing, revela que no comércio *online*, de um total de visitantes mensais de uma loja *online*, apenas 25% estão qualificados para concretizar a compra. Ainda, tipicamente um visitante qualificado demora mais de um mês para fazer a compra. As empresas que adaptam abordagens específicas aos clientes ao longo do funil de compra, obtêm ganhos de eficiência, pois economizam o tempo valioso das suas equipas de vendas, permitindo-lhes atuar apenas sobre visitantes qualificados para a compra.

Frequentemente, a comunicação de marketing é usada somente para alcançar objetivos de curto prazo. Dadas as oportunidades das ferramentas de comunicação digital sugere-se o esforço de criar efeitos mais duradouros, dentro de um contexto de relacionamento constante, a empresa não deve apenas dirigir-se ao cliente quando este está preparado para comprar. A orientação para o relacionamento determina que a comunicação com os consumidores é feita ao longo do tempo, de forma a manter a marca *top of mind*, na mente dos consumidores, e gerar envolvimento através da confiança criada. De acordo com um estudo da Genius.com 66% dos consumidores *online* indicaram que uma comunicação relevante e consistente fornecida pelos departamentos de marketing e vendas é uma influência fundamental na escolha do fornecedor. A gestão das relações é um meio efetivo de concorrência, um processo contínuo de influência subtil sobre as intenções de compra. A comunicação com orientação de relacionamento consiste numa série de conversas oportunas com os consumidores, com o propósito de criar valor, ao longo dos diferentes estágios do processo de relacionamento entre as marcas e os clientes. Uma perspetiva de valor embutido na comunicação, que não é somente ativada para persuadir a compra, mas corresponde com uma preocupação de proporcionar ao consumidor conteúdo relevante, diferenciado, educativo ou de entretenimento. Por exemplo, uma empresa de software de gestão pode desenvolver e disponibilizar aos clientes e potenciais clientes *webinars*, artigos e *white papers* sobre temáticas de gestão, informação relevante para que possam desempenhar melhor as suas profissões. Nesta perspetiva o conteúdo informativo gerado pela empresa tem uma pertinência competitiva, pois é produzido para gerar valor adicional para os consumidores. Ancorada numa perspetiva de gestão ampliada de serviço, a gestão da comunicação *online* das marcas deve proporcionar valor aos seus clientes, preferencialmente sem requerer nada em troca. Numa expressão coloquial “quanto mais dá, mais recebe”, pois a empresa cria um sentimento positivo nos consumidores, na gíria de marketing, gera *goodwill*.

Na *web* desenvolve-se uma comunicação de duas vias, um diálogo de relacionamento para que as partes, empresa e clientes, possam ter um entendimento mútuo de um

problema para que melhor o possam resolver. Esta comunicação contínua permite à empresa um relacionamento de aprendizagem, isto é permite-lhe adquirir um conhecimento das necessidades, valores e hábitos de consumo do cliente, fundamental para construir bases de dados com informação valiosa que servem de orientação para planear as estratégias de marketing. No marketing moderno o planeamento dos programas operacionais baseiam-se no historial completo do relacionamento do cliente, nas necessidades e nos comportamentos dos clientes em mercados-alvo selecionados.

Durante o processo de decisão, que antecede a compra, há vários momentos em que o cliente entra em contacto com a marca, designada na disciplina de marketing por *touchpoints*, esta série de encontros e a forma como estes são geridos influencia a decisão de compra. Segundo dados da Hubspot.com os consumidores demoram, aproximadamente, um mês a tomar uma decisão de compra, por isso é fundamental às empresas articularem um *mix* de comunicação capaz de manter os potenciais clientes envolvidos ao longo deste processo. Uma sequência evolutiva, cujo sucesso depende de como a empresa atende aos *timings* de comunicação e às diferentes necessidades que o potencial de cliente tem em cada momento. É igualmente importante perceber quando um consumidor está pronto a comprar, tanto quanto identificar quando não está disposto a comprar. Um bom planeamento de comunicação permite identificar os diferentes momentos de oportunidade, ativar canais e ajustar o conteúdo em cada momento do processo.

A escala e o alcance do fenómeno dos *media* sociais cientificamente ainda está por apurar, mas existem *case studies* muito interessantes que ajudam a perceber a forma como os consumidores gerem a sua presença *online* e como se relacionam com marcas. Um conjunto de centenas de milhões páginas pessoais, atualizações do perfil, em tempo real, *feeds*, *tweets*, *posts*, descrições nas principais redes sociais como o Facebook, o Twitter e o LinkedIn. As implicações transversais deste fenómeno híper conectividade indicam a natureza histórica do momento a que assistimos e para o qual contribuímos. Uma omnipresença *online* mais proeminente em mercados maduros, mas que rapidamente está a ser igualado pelas economias emergentes. Jeff Jarvis, analista de *media*, escreve no seu livro “What Would Google Do”: “graças à nossa máquina de ligações, eles (os jovens) continuarão ligados, provavelmente para o resto das suas vidas. Com os seus blogues, páginas do MySpace, fotografias no Flickr, vídeos no Youtube, *feeds* no Twitter e todos os meios de partilha das suas vidas que ainda estão por inventar. Deixarão marcas no Google que farão com que seja mais fácil encontrá-los, e continua “a

Alloy, uma empresa de marketing, revelou em 2007 que 96% dos adolescentes e pré-adolescentes dos EUA usavam as redes sociais. Por isso, mesmo que uma das ligações seja cortada, os jovens continuarão ligados a amigos de amigos através de outras ligações, separados por apenas um ou dois graus.” Esta citação evidencia a magnitude do fenómeno contemporâneo, em que tal como refere Clay Shirky, “as ferramentas de comunicação tornam-se socialmente interessantes, quando deixam de ser tecnologicamente estimulantes, e isso acontece quando se dá a democratização do acesso”. A invenção de uma tecnologia não provoca a mudança por si, esta tem de existir no mercado há tempo suficiente para que a maioria da sociedade a use, tornando-se a norma e não a exceção. Nesse momento em que se torna algo ubíquo, começa a operar uma profunda mudança na sociedade e, para os jovens de hoje, as novas tecnologias são um dado adquirido. O acesso democratizado às tecnologias digitais removeu as barreiras da participação, o que desencadeou uma mudança épica da sociedade dos nossos tempos. Os consumidores unem-se em comunidades de consumo, têm uma voz que pode ser ouvida em qualquer parte do globo, podendo influenciar uma pessoa *like minded* a milhares de quilómetros de distância. Na *web* agem de forma coordenada e influenciam a consciência coletiva, os consumidores individuais são os verdadeiros agentes de mudança contemporâneos. Clay Shirky refere o exemplo do Banco HSBC, em Inglaterra. O banco estava a atrair estudantes universitários e recém licenciados a abrirem conta no banco, com a promessa de que uma desmobilização de capital não teria nenhuma penalidade. Em 2007, a HSBC decidiu alterar esta política, notificando os estudantes poucas semanas antes da alteração ocorrer. Certamente, o banco tomou esta decisão, porque presumiu que cancelar o programa não teria um impacto negativo notório. Contudo, erraram nas suas previsões, porque uma aluna da universidade de Cambridge, vice-presidente da associação de estudantes, recorreu ao Facebook para expressar a sua indignação, publicando na rede uma petição contra a alteração de política do banco. Em apenas alguns dias milhares de estudantes assinaram a petição, o que não é de modo nenhum surpreendente, já que o Facebook era o ponto de encontro de estudantes, recém-licenciados e antigos alunos, independentemente da sua dispersão física. Além da petição, a rede serviu para que os estudantes comesçassem a partilhar informação sobre alternativas e, porque as ações individuais podem fazer parte de um movimento maior, milhares de outros estudantes publicitaram que iriam remover, antecipadamente, as contas do banco. Os efeitos de rede desta contestação dos estudantes levaram o banco HSCB a recuar na sua decisão.

As práticas menos éticas e políticas desleais das empresas estão hoje sob escrutínio público, agora que a tecnologia é um meio eficaz para divulgarem as más experiências dos consumidores. Estas ferramentas amplificaram as capacidades sociais dos consumidores, daí que algumas empresas receiem os efeitos que terão na sua reputação. Porém, é infrutuoso para as empresas tentarem contrariar esta realidade, ao ignorarem este fenómeno e, ao não o abordarem este adequadamente e com transparência, irão penalizar ainda mais sua imagem e reputação. Serão incapazes de agir preventivamente, dar uma resposta adequada às referências negativas e minimizar os efeitos de WOM negativo. Aos olhos de um potencial cliente, alguém que tenha tido uma experiência pessoal negativa com uma marca é uma importante fonte de informação, de tal forma que Grönroos afirma que caso haja um conflito entre a mensagem WOM e uma campanha publicitária, a publicidade perderá sempre.

Em síntese, a simplificação do contacto linear, ausente de formalismos, desburocratizado e alheio a estruturas tradicionais, está a favorecer uma conversa metaforicamente ensurdecadora entre familiares, amigos, estranhos e marcas, em todas as combinações possíveis até ao infinito. Doze anos após a publicação do Manifesto Cluetrain, onde se afirmava que os mercados são conversas, eis um canal de ligação, a Internet, e uma plataforma, em tempo real, de conversação, como as redes sociais, como o Twitter e o Facebook, para atrair as marcas a interagirem publicamente *one-to-one* com os seus consumidores. Certo que já havia infraestruturas, como o *email*, *chats* e publicação de comentários, mas só agora que a tecnologia se tornou verdadeiramente global e o acesso democratizado, assiste-se a uma mudança comportamental nos mercados, com particular incidência nos pré-adolescentes, jovens e jovens adultos, o segmento designado de *Millenials*.

A interatividade intrínseca das novas tecnologias têm benefícios para ambas as partes, empresas e clientes, pois permitem-lhes um entendimento mútuo das motivações do encontro comercial, viabiliza a confiança e contribui para a criação de significados compartilhados. Atualmente os profissionais de marketing procuram incorporar esta bilateralidade na comunicação de marketing. No entanto, apesar das melhores intenções e das oportunidades da tecnologia, de conversação em tempo real, ao longo do funil de compra e baseada em informação recolhida, na maioria dos casos o que acontece é a reprodução de programas de comunicação tradicional. Muitas empresas não tiram partido das oportunidades, porque estão bloqueadas no modelo persuasivo de publicidade, a única diferença é o meio, ignorando que é essencial rentabilizar as vantagens da



comunicação *offline* e *online*.

O planejamento da comunicação de mercado deverá ser coerente com as operações de serviço, para evitar a falta de coordenação entre o marketing externo e a operacionalização, pois se tal articulação não acontecer há o risco das promessas veiculadas pelas atividades de comunicação não corresponderem com o serviço prestado, penalizando a credibilidade da empresa. Prometer e não cumprir tende a ser fatal neste período em que a informação chega, rapidamente, a todos, e em que todos são eles próprios fontes de informação. Este é o risco da globalização da informação, uma penalização em potencial para as empresas que prometem demais e não têm forma de cumprir. Há um pressuposto fundamental mencionado na gestão de mercados, que consiste na convicção de que os clientes devem receber um pouco mais do que aquilo que esperam, ou seja é estratégico reduzir as expectativas do serviço, para que a empresa possa surpreender os seus clientes com uma experiência acima das suas expectativas. A justificativa é intuitiva, isto é apenas a qualidade excepcional motivará o cliente a comentar e recomendar a boa experiência, permitindo à empresa fazer um bom uso das oportunidades das tecnologias digitais. Os comentários *online* têm um potencial viral, porque ficam registados em plataforma de grande visibilidade e ao alcance de uma mera pesquisa na Internet. O mesmo se aplica às referências negativas, por isso as empresas estão cada vez mais atender aos descontentamentos que circulam na *web*, sobretudo àqueles que fluem com maior intensidade.

### **3. Análise do comportamento do consumidor digital**

#### **3.1. O significado dos novos comportamentos de consumo**

A introdução da temática do comportamento dos consumidores sugere a explanação dos seguintes conceitos fundamentais, (1) o consumo é o processo contínuo pelo qual pessoas ou grupos de pessoas, estudam, analisam, selecionam, adquirem, usam e descartam produtos, serviços ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos, de modo a restabelecer um equilíbrio interno; (2) o consumidor é o coração da economia, é o indivíduo ou grupo de indivíduos total ou parcialmente envolvidos num processo de consumo; (3) o processo de consumo é uma atividade de resolução de problemas, porque os consumidores procuram nas ofertas das empresas, soluções que simplifiquem e favoreçam as suas vidas diárias, ou seja, determinado produto ou serviço é valorizado pelo benefício na resolução de um problema de consumo.

O aparecimento da sociedade de consumo na década 50, marca a transição do consumo utilitário, para o consumo enquanto forma de expressão identitária e, até mesmo, reflexo de uma identidade cultural. A busca de sentido no consumo pelas culturas de consumo, não se limita à satisfação de questões práticas, o consumo adquire um novo simbolismo, procura dar sentido à vida dos consumidores, no contexto das suas identidades e das suas relações sociais. A corrente que interpreta o consumo enquanto reflexo de valores culturais, normas e papéis sociais é abordado por Grant McCracken (1986) autora modelo teórico de estruturação do movimento do significado cultural dos bens de consumo.

Os sul-africanos têm uma filosofia denominada *ubuntu*, que se traduz na expressão “eu sou o que sou, por causa daquilo que todos nós somos”. Esta é uma verbalização da forma como o cérebro humano se desenvolve, recebendo e agregando influências do meio, da sociedade onde se inscreve e das experiências. Esta conceptualização proporciona um modelo interessante para descrever o papel social do consumo, sobretudo na esfera digital, onde as experiências são partilhadas, entre indivíduos, em comunidades de interesses e preferências. A tecnologia está a moldar o cérebro global, enquanto circuitos de rede que estão constantemente a possibilitar formas inovadoras de conexão entre os seres humanos. A interação global molda progressivamente a compreensão de quem somos e de como percebemos o mundo.

A *web* está num estágio inicial, porque ainda não há muito dados científicos sobre as transformações impulsionadas pela nova capacidade tecnológica e os efeitos de rede do

meio nas sociedades de consumo, mas dificilmente se poderá rejeitar que a Internet está a moldar as vidas diárias dos seres humanos. É um momento histórico no desenvolvimento social, em que cada interação que ocorre cria uma ramificação de conexões. É a maior ação coletiva da história da humanidade, uma construção colectiva de bilhões que se influenciam reciprocamente em atitudes e comportamentos, procurando encontrar um estrutura de valores comum entre indivíduos e entre indivíduos e marcas. As conexões tendem a edificar uma consciência colectiva que aproxima os modelos de consumo, numa plataforma global.

### **3.2. A evolução histórica dos comportamentos do consumidor**

Nos anos 50 e 60, da era recém-industrializada, emerge uma nova vaga de consumidores, com um considerável poder de consumo, que passa a representar a maior parte da procura. Predomina o paradigma *'one size fits all'*, uma abordagem *mass market*, caracterizada pela inexistência de segmentos diferenciados de consumidores. Os modelo de negócio dos anos 50 e 60 não distinguiam segmentos, a mesma fórmula era aplicada indiscriminadamente a todos, ou seja a mesma proposta de valor, os mesmos canais de distribuição e domina uma orientação para a transação. É o segmento de um, em que um grande grupo de consumidores é encarado com tendo necessidades e problemas similares. Neste período os clientes deslocavam-se por extensos quilómetros até chegarem aos pontos de venda e encontravam apenas uma solução para o seu problema de consumo. A oferta era escassa e a procura crescente.

Eram aplicados os métodos de racionalização do trabalho com base nos princípios de Taylor (1911) e a abordagem de negócio era a perspectiva do produto central (Grönroos, 1984), baseada investigação com o propósito de otimizar a qualidade da solução central, do produto e/ou serviço, pois era considerada a principal fonte de vantagem competitiva. Na dependência do sucesso desta abordagem está a oferta central, o único e principal portador de valor para estes clientes sedentos de consumo e com elevada tolerância às deficiências na qualidade da oferta aumentada, ou seja aspectos complementares e serviços não cobráveis, relacionados com práticas administrativas. Nesse período histórico os serviços não assumiam nas empresas um papel estratégico.

Nos anos 70 e 80 o balanço entre as duas forças, oferta e procura, alcança um equilíbrio. Inicia-se o processo de transição do poder, os clientes começaram a ter maior controlo porque no mercado passam a existir mais marcas e mais soluções. Continua a vertigem de compras, mas há indícios do advento de uma economia mais desafiante e competitiva. As

operações das empresas denunciam uma mudança de paradigma, a transição da gestão de atividades com foco interno, centrada na produtividade para alcançar ganhos de eficiência, em favor de um novo modelo de gestão orientado para as necessidades do mercado e de distintos perfis de consumo. Esta transição deveu-se às perdas de competitividade registadas nas empresas da altura, a produtividade melhorada já não se traduzida em melhores resultados económicos, o que levou as empresas a reconsiderarem os modelos de gestão baseados na produtividade. Durante este período de equilíbrio das forças económicas surgem novos modelos de negócio, destaca-se o aparecimento das cadeias de desconto, as marcas brancas das grandes superfícies e os serviços *one-to-one* dos *call centres*.

Nos finais dos anos 80 emerge a tendência do *customer relationship management* (Payne & Frow, Boulding et al.), afirmando-se como o contra ponto ao designado marketing transaccional que, desde há décadas, era o paradigma dominante na abordagem de mercado (Plakoyiannaki, 2005).

Da década de 90 até ao presente momento histórico emerge um novo perfil de consumidor. O fenómeno económico que vaticina o aparecimento de um novo perfil do consumidor, é a alteração na relação de poder entre a oferta e a procura, uma mudança, diametralmente, oposta daquilo que acontecera nos anos 50 e 60.

Nas últimas décadas as marcas passaram a concorrer por uma fracção do mercado, por uma parcela de uma procura escassa. Emergiram novas formas de comprar produtos, como é o caso das vendas relâmpago, novos conceitos de negócio como as empresas de compras colectivas, cuja referência é a Groupon, multiplicaram-se as empresas *low cost* em diferentes indústrias e sectores. Houve empresas que incorporaram modelos alternativos para alcançar rentabilidade, por exemplo, o acesso à oferta através do pagamento uma taxa de uso, ao invés da compra do produto. Exemplos como o da plataforma de aluguer de roupas da marca thesixosix, ou com marcas estabelecidas como o DriveNow da BMW, uma iniciativa de aluguer de carros durante curto prazo, trata-se de dar acesso ao produto, ao invés, de vendê-los. A estratégia de baixo preço é denominador comum destes conceitos, que servem consumidores sensíveis ao preço e com elevado poder de negociação. Grönroos descreve que a empresa que adopta uma perspectiva de preço concentra-se na optimização da produção, de forma a ter ganhos de eficiência e assim manter um preço continuamente mais baixo, sendo esta a principal fonte concorrencial. O esforço da organização está em alcançar e manter uma vantagem de custo. Na opinião de Grönroos o perigo para a empresa que adopta esta estratégia é a

quebra nas margens de lucro, o que justifica uma monitorização constante da evolução das margens, para garantir lucro aceitável, que permita à empresa continuar a investir no seu futuro. Grönroos alerta que a vantagem de preço é, tendencialmente, precária. As empresas que deslocam a sua produção para países de mão-de-obra barata, que subcontratam e concorrem sem posicionamento diferenciado, tendem a ver os preços pressionados pela concorrência, penalizando a rentabilidade e a oportunidade de se desenvolverem no futuro.

Um novo mundo de oferta teoricamente ilimitada, em contraste com uma procura escassa. O poder crescente dos consumidores é possivelmente o fenómeno central da nova dinâmica de mercado. A transferência de poder para os consumidores, desenvolveu a necessidade das empresas a adoptarem uma orientação de relacionamento, uma gestão com foco nos clientes para que as empresas possam conhecer melhor os problemas dos seus clientes, de modo a dar-lhes o que eles procuram, porque o bom valor terá um impacto positivo sobre a lealdade (Blackwell, p.10, 2006), algo central num contexto de escassez da procura. Emerge uma visão de oferta alargada, de ecossistema, em que se pressupõe que apenas uma combinação ideal de produtos e serviços, oferta central sintonizada com serviços e produtos periféricos, poderá atender às expectativas atuais do mercado. Esta visão de oferta ampliada âncora no modelo teórico de gestão de serviço, que realça o valor produzido nos processos e atividades diárias dos clientes.

### **3.3. Orientação para relacionamento: melhor retenção, maiores lucros**

Jeffrey F. Rayport fala de uma reinvenção da gestão de serviços nos modelos de negócio atuais, sobretudo no ambiente virtual em que, para alcançar o produto/serviço central, tem de se incluir um serviço facilitador, nomeadamente um interface que os clientes saibam utilizar. Grönroos descreve a natureza inerentemente relacional dos serviços, alegando que gerir uma empresa de acordo com uma estratégia de serviços tem um impacto positivo sobre os relacionamentos com os clientes, porque as interações passam a ser geridas de forma a criar valor (Boulding et al, 2005).

No cenário atual de envelhecimento da população mundial, mercados maduros e procura anémica, os relacionamentos passam a ser geridos para aumentar o valor da oferta das empresas e diferenciá-la da concorrência. A retenção de clientes tornou-se na pedra de toque da economia, pois significa uma melhor alocação de recursos, devido à poupança na captação de novos clientes e os efeitos das referências positivas, além das oportunidades de vendas cruzadas e vendas repetidas. A lealdade é sinónimo de

lucratividade, esta é a conclusão de um estudo realizado pela Bain & Company, que analisa o impacto da retenção de clientes no lucro. Embora já tendo alguns anos o estudo mantém-se atual e relevante. Descobriu-se que o lucro médio por cliente cresce constantemente nos primeiros cinco anos de relacionamento. Concretizar negócios repetidos é igualmente importante ou mais importante do que conquistar novos clientes.

Os efeitos positivos da lealdade dos clientes são atribuídos à redução nos custos de aquisição, crescimento nas receitas, porque relacionamentos bem geridos potenciam compras contínuas e vendas cruzadas, economia de custos, referências positivas e a oportunidade de praticar preços *premium*.

Seguem, em detalhe, os benefícios económicos da lealdade dos consumidores identificados pela Bain & Company:

**Custos de aquisição:** Atendendo aos esforços de marketing e vendas, conquistar um novo cliente custa cinco a seis vezes mais sobre as operações, do que manter um cliente.

**Lucro base:** Em diversas indústrias o lucro gerado por um cliente durante o primeiro ano não cobre os custos de produção.

**Aumento de receita:** Um cliente frequente significa mais negócio, ou seja, em média, pode-se esperar que um cliente contribua mais para o negócio da empresa à medida que o relacionamento se desenvolve. A fatura média por cliente tende a crescer com os anos.

**Economia de custos:** À medida que empresa e o cliente têm um melhor entendimento mútuo, aprendem o que esperar e como funcionar, as operações serão mais suaves e intuitivos, são mais rápidas e são cometidos menos erros. Posto isto, os custos médios operacionais por cliente diminuirão.

**Referências:** Clientes satisfeitos tornam-se embaixadores da marca sem nenhum custo adicional, difundem referências positivo. Empresas prosperam devido às boas recomendações que atraem novos clientes.

**Preço *premium*:** Os clientes de longo prazo são mais receptivos a pagar um preço *premium*, porque percebem o valor oferecido pela marca e fazem economia de custo ao recorrerem a uma empresa que já conhecem bem.

O processo de globalização é um fenómeno central na compreensão do desenvolvimento das sociedades de consumo. As empresas optam hoje por operar orientadas para as sociedades de consumo, fragmentando o mercado em segmentado com diferentes valorização multiatributo, dentro dos segmentos os membros partilham semelhanças entre si e, por contraste, diferem dos membros dos demais segmentos.

As disciplinas de gestão foram inventadas há mais de cem anos para conduzir a

implementação estratégica de uma variedade de organizações, em diferentes sectores. O objetivo era exercitar as irregularidades, num esforço para assegurar a conformidade com as regras de trabalho, *standards* de qualidade e orçamentos. Os modelos estratégicos estruturam o esforço das organizações, em favor de uma coerência operacional que limita desperdícios e desvios. Os modelos de negócio incluem elementos típicos, como a descrição do produto/serviço, a análise competitiva, a estimativa do tamanho do mercado, os custos financeiros e, muito importante, os segmentos que irão servir e que programas ativar para reter os clientes. A segmentação de mercado é mesmo a primeira etapa do modelo de planeamento estratégico proposta no livro ‘Business Model Generation’, os autores entendem que a organização faz uma decisão consciente sobre que segmentos deve servir e que segmentos deve ignorar, sendo a segmentação fundamental para implementar programas de fidelização

### **3.4. Os perfis geracionais de consumidores**

No presente histórico coabitam, lado a lado, diferentes perfis geracionais, a influência das redes sociais e da tecnologia pode ser estratificada por estas divisões geracionais.

Os *baby boomers*, nascidos após a II Guerra Mundial, tiveram o primeiro contacto com a tecnologia no local de trabalho, mas só depois de vários anos de profissão. Por contraste, a geração X entrou no mercado profissional consciente de que o computador era uma importante ferramentas de trabalho, enquanto imigrantes digitais tomaram contacto com a tecnologia no primeiro emprego, em oposição àquilo que aconteceu com os *baby boomers*, cujo primeiro contacto aconteceu já a meio da carreira. A geração Y cresceu com a tecnologia, são apelidados de nativos digitais. Por fim, no ecossistema social encontramos a geração Z que entra em contacto com a tecnologia antes de aprender a ler. Os dados da Nielsen determinam que a geração dominante de consumidores é a geração, uma combinação da geração X e Y, ou seja indivíduos nascidos entre 1978 e 1994, compreendem 23% da população mundial, visualizam 27% dos vídeos *online*, detêm 33% dos *tablets* e usam 39% dos *smartphones* existentes no mundo. Estes indivíduos com idades entre 18 e 34 anos consistem na maioria dos consumidores alvo da economia mundial, são portanto os principais alvos das manobras de marketing, daí que seja vital analisar os seus comportamentos. Estes agentes fundamentais da economia, que estão no coração das abordagens *mass market*, perfazem o grupo de consumidores mais conectados do mundo, fenómeno impulsionado pelo aparecimento dos dispositivos móveis, os *tablets* e os *smartphones*. Para os 7 bilhões de habitantes do planeta existe

uma proporcionalidade de 90% de contas de telemóvel ativas, portanto 6 bilhões, fenómeno transversal a países desenvolvidos e em desenvolvimento:

- 79% de utilizadores de dispositivos móveis estão em países emergentes (Forrester, 2012);
- 88% dos adultos americanos são utilizadores de dispositivos móveis (Forrester, 2012);
- É previsível que nos próximos 20 meses a adopção global de *smartphones* irá atingir os 1.7 bilhões de indivíduos, aproximadamente, um 1/4 da população mundial. Uma tendência notória da crescente importância do acesso à web através de dispositivos móveis (Forrester, 2012);
- A utilização diária de aplicações *online*, entre o grupo de detentores de *smartphones*, fixa-se nos 77 minutos/dia. (Forrester, 2012)

Estas estatísticas surpreendentemente elevadas são sintomáticas de uma sociedade em mudança. Muda a forma como os indivíduos se relacionam entre si, com as marcas, o que produz profundas mudanças no processo de compra. A última temporada de compras de Natal evidencia esta transformação. Um estudo da agência SapientNitro, feito em 2012 ao mercado americano, relevou um expressivo crescimento das compras *online*, sobretudo através dos dispositivos móveis, o meio que registou maior crescimento. Mais de oito em dez proprietários de *smartphones* pesquisaram e consultaram produtos nestes dispositivos, um crescimento de 15% em relação ao ano de 2011, e quase 3/4 compraram via *mobile*, um crescimento de 19% face ao ano anterior. Este crescimento deveu-se ao facto de, aproximadamente, 116 milhões dos consumidores norte-americanos possuírem um *smartphone*, em 2012, face a 93.1 milhões, em 2010. A base de clientes *smartphone* cresce exponencialmente e aumenta, proporcionalmente, o número de atividades realizadas através destes dispositivos. A Motorola Solutions aproveitou também o período do Natal 2012, para inquirir os consumidores do sobre as atividades realizadas, através dos dispositivos móveis, dentro das lojas físicas. A variável idade desempenhou um papel preponderante na probabilidade destes consumidores participarem em atividades de compra *mobile*, a geração dos *Millenials* lidera as estatísticas. Aproximadamente 2/3 dos consumidores, com idades entre os 18 e os 34 anos, reportaram o uso dos seus telemóveis nas compras de Natal e quase metade afirmou que considera o seu telemóvel como o recurso mais eficiente para obter informação sobre um produto, até mesmo, do que os funcionários da loja. À medida que expande a adopção de *smartphones*, a tendência é que as compras se tornem mais móveis. O estudo da



SapientNitro/GfK Roper questionou os consumidores sobre como poderiam os retalhistas melhorar as experiências de consumo nas lojas físicas, no período de Natal do ano seguinte, mais de metade afirmou que gostaria de ter acesso a ofertas exclusivas entregues nas lojas físicas, que pudessem ser subscritas através de serviços *mobile*.

### 3.5. As implicações da tecnologia digital no processo de consumo

O novo consumidor é tendencialmente global, é um ser digital, que previamente à compra faz uma pesquisa rigorosa da informação sobre o produto, compara características e preços, lê recomendações nas redes sociais e somente após a pesquisa e a avaliação das alternativas é que sente confiança para tomar a decisão de compra. A compra é consciente, o consumo é extremamente informado e cuidadoso.

O modelo EKB<sup>3</sup>, sigla retirada dos três autores, esquematiza o processo de consumo. Este modelo proposto por Engle et al (1967) assume o consumo como um processo contínuo composto por fases distintas e cíclicas. Os ciclos de consumo despoletam (1) o reconhecimento de uma necessidade e encerram-se (6) com a satisfação da necessidade, eventualmente iniciando-se um novo ciclo caso não haja descartagem. As fases intermédias, situadas entre a identificação da necessidade e a sua satisfação são: (2) a pesquisa de informação, (3) a avaliação e comparação das alternativas existentes no mercado, (4) a decisão de compra e (5) a utilização, ou o consumo propriamente dito.

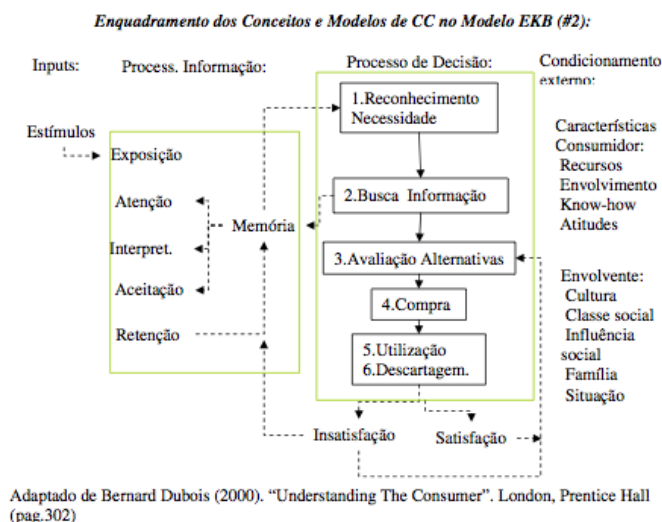


Figura 3 - Enquadramento dos conceitos e modelos de Comportamento do Consumidor no Modelo EKB

Fonte: Dubois, B., (2000) "Understanding the Consumer". London, Prentice Hall (pág. 302)

A psicologia dita que a motivação despoleta quando existe um problema de consumo,

<sup>3</sup> Engle-Kollatt-Blackwell

entenda-se o estado inicial do processo de consumo que está associado ao reconhecimento de uma necessidade pelo consumidor. Uma vez ativada a necessidade, passa a existir um estado de tensão que impulsiona o consumidor a reduzir ou eliminar a necessidade consciente, ou seja ação para atingir o objetivo do consumo. A tensão surge do desequilíbrio entre um estado ideal e o estado de privação experienciado pelo consumidor. A tensão é um impulso para a ação, no sentido de a reduzir e aproximar os dois estados.

O modelo EKB, ou modelo do Processo de Decisão de Compra, demarca a atividade de consumo como uma atividade de solucionar problemas e propõe uma sequência cíclica de tarefas e decisões.

A adoção de tecnologia no apoio ao processo de decisão de compra manifesta-se com maior incidência numa fase inicial, de pesquisa de informação e na tomada de decisão. A conectividade constante, viabilizada em definitivo pela adoção dos *smartphones* e *tablets*, torna a *web* num espaço privilegiado para os consumidores avaliarem e compararem ofertas, recorrendo a comunidades, a *sites* comparativos e às recomendações de amigos e colegas nas redes sociais. Citando George Stigler (1982), um famoso prêmio Nobel da Economia, “os consumidores recolhem informação até que o custo dessa recolha iguale o valor esperado da informação obtida. Este modelo explicativo da intensidade da pesquisa de informação é designada por teoria marginalista, pois a decisão fundamenta-se na comparação do acréscimo, ou margem, de esforço com o consequente ganho obtido. A pesquisa de informação só perdura enquanto o acréscimo de esforço for compensado pelo acréscimo de utilidade da informação”. A tecnologia digital simplificou e reduziu drasticamente os custos da pesquisa. A atividade de pesquisa exige hoje menos esforço, o que consequentemente aumentou a satisfação obtida com um consumo informado, sai reforçada a etapa de pesquisa do processo. Além da pesquisa, a tecnologia favorece a etapa da avaliação das alternativas. Existindo inclusivamente *sites* dedicados à comparação de atributos de produtos, incluindo características técnicas, preço, serviço, entre outros. A mudança fundamental das últimas décadas foi um aumento exponencial do número de alternativas ao dispor dos consumidores. A tecnologia beneficia o acesso a uma multiplicidade de soluções, em todo o mundo, para a resolução de problemas de consumo. A etapa da escolha ou decisão de compra, que para efeito de decisão são evocadas as alternativas, ou seja, as alternativas que consideradas validas. Nesta etapa há uma escolha de entre as várias alternativas, mediante a comparação dos perfis multiatributo dos produtos/serviços. Pode ser um processo simples e rápido ou um

processo complexo e demorado.

As equipas de marketing dedicam uma parte significativa de orçamento e de tempo a recolher informação sobre as necessidades dos consumidores, para um melhor entendimento das motivações que desencadeiam a ação. Preocupam-se em compreender como os consumidores tomam as decisões de compra, informação essencial para que possam agir sobre os factores que desencadeiam a necessidade. A segmentação já referida, serve para agrupar consumidores em *clusters* de necessidades. O papel do profissional é compreender o que os consumidores querem e convencê-los de que a oferta que dispõem irá permitir satisfazer a necessidade em questão. Na fase da utilização do produto ou serviço é determinante, para a satisfação, entregar a oferta prometida pela comunicação.

Há o movimento do mercado fundamental dos *Millennials*, nascidos entre 80 e 95, no sentido da rápida adopção de nova tecnologia. Estes são entusiastas tecnológicos que usam os seus computadores e dispositivos móveis para apoiar o processo de decisão de compra, sobretudo na pesquisa de informação e na tomada de decisão. A conectividade deste segmento à *web* atinge valores épicos.

Os comportamentos e as expectativas dos consumidores estão a mudar. Hoje, quando uma necessidade de consumo, é comum os clientes sustentarem as suas decisões na consulta e comparação de informação *online*. O padrão de comportamento dita que o processo começa com a pesquisa num motor de busca, ao que se segue uma visita aos *sites* das marcas que mais captaram a atenção do potencial consumidor, seguido do acesso aos *sites* comparativos para uma melhor avaliação dos atributos, informação providenciado por pessoas reais que tiveram experiência com o produto. Segue-se a esta primeira pesquisa a consulta de referências em *sites* considerados mais isentos do que os *sites* institucionais das marcas, tais como blogues, fóruns de opinião e as redes sociais onde estão os amigos, familiares e colegas, ou seja a fonte de mensagens não planeadas que, habitualmente, exerce maior influência sobre as decisões de consumo. A educação sobre as opções de compra é hoje um processo mais extenso do que aquilo que era no passado, devido à redução dos custos de pesquisa com a tecnologia à disposição. Debra Miller escreve no *blog* Compete.com (2010) que três em cinco clientes afirmam que usam frequentemente os motores de busca quando compram *online* e é maior número de clientes que usam os motores de busca, do que aqueles que navegam nos *sites* dos fabricantes, ainda, é também maior o número daqueles que pesquisam comentários de outros clientes ou acedem a *sites* comparativos, do que aqueles que acedem aos *sites* dos

fabricantes durante a pesquisa e avaliação.

Na venda dos dispositivos que permitem o acesso à Internet, regista-se um aumento nos *tablets*, os *netbooks* estabilizaram e diminuíram as vendas dos computadores fixos e dos portáteis. A eliminação dos constrangimentos de acesso à *web*, proporcionado pelos dispositivos móveis e as melhorias na velocidade de ligação à rede são factores que consagram, em definitivo, os consumidores como seres digitais. Esta evolução no acesso à tecnologia, a exponencial adoção de *smartphones* e *tablets*, reforça a dimensão histórica do momento atual, de mudança de comportamentos sociais em razão da elevada conectividade. Do ponto de vista do marketing o acesso constante à *web* tem uma influência incontornável nos comportamentos de compra, nas decisões de consumo e nas experiências de consumo. O facto de as pessoas usarem dispositivos móveis para comprarem não é algo novo, nem é novidade que os usem para se envolverem em atividades sociais, a novidade é o facto da tecnologia se ter instalado, tornando-se algo ubíquo.

Vivemos num mundo em que carregamos os nossos dispositivos no bolso e a elevada conectividade que estes nos permitem está a moldar a forma como consumimos. As principais mudanças do momento podem ser descritas: (1) a transição de poder para o lado da procura, (2) os consumidores são instruídos, exigentes, informados, dispõem de alternativas teoricamente ilimitadas e a tecnologia veio consagrar, em definitivo, a transição de poder para esta força económica.

## 4. As tendências e os desafios da economia digital

### 4.1. Qual a estratégia a pertinente para os modelos de negócio *online*?

A resposta a esta questão depende das expectativas dos clientes aos quais a oferta é destinada. Segundo Grönroos a boa qualidade percebida depende da aproximação entre expectativas e experiências, a regra básica para o sucesso *online* será avaliar as expectativas dos clientes *online*, identificar eventuais barreiras que os impedem de comprar, perceber o que os consumidores fazem quando estão *online* e quais as características que procuram nas experiências de compra na *web*.

As estratégias movem-se a favor dos comportamentos dos consumidores 3.0, ou consumidores digitais, com uma forte apetência interativa. Com o despoletar do fenómeno de transição de poder das empresas para os consumidores, gerir de forma adequada as interações com os clientes tornou-se a crucial nesta nova era que dita que as interações e os relacionamentos como uma fonte de criação de valor (Boulding et al., 2005). As interações são o fenómeno central na *web*, uma oportunidade para as empresas desenvolverem programas de marketing de relacionamento, nos quais se planeia uma série de interações frequentes entre empresa e os clientes, que afetam a percepção de qualidade e têm uma contribuição positiva para o lucro. A informação levantada neste estudo sugere que a gestão orientada para o relacionamento é crítica nos negócios *online*, impõe-se neste meio *online* uma extensão do modelo de oferta central, que permita incluir uma gama de atividades-chave complementares, de forma a entregar ao cliente uma oferta de valor ampliado. A satisfação com o global da experiência de compra *online* influencia o comportamento futuro do cliente e é uma barreira à saída do relacionamento.

A partir da década de 80 diversos autores, tais como Berry, Grönroos, Boulding et al., Gummesson e Webster estudaram a problemáticas das relações no contexto comercial, e sustentam a influências das experiências anteriores nas expectativas futuras dos clientes, os benefícios do tratamento especial na percepção de valor do cliente e o impacto positivo de relacionamentos de longa duração sobre a lucratividade das empresas.

O fenómeno social da hiper conectividade, desencadeado pela democratização do acesso à web e pela adopção dos dispositivos *mobile*, tem proporcionado às empresas novas oportunidades para desenvolverem as suas ofertas. Os sistemas de tecnologia de informação (TI) e em particular os gestores de bases de dados, dos quais é possível extrair informação estruturada e relevante sobre os clientes, e cuja atualização é menos complexa

do que era anteriormente, permitem um melhor apoio aos prestadores de contacto, ajudando a implementar um tratamento centrado no cliente. As interações dos consumidores com os interfaces das empresas, monitorizadas através de ferramentas *Web Analytics*, dão às empresas um conhecimento dos comportamentos dos clientes no *site* e permitem antecipar necessidades, servindo de orientação para as medidas a implementar. Estas ferramentas de medição dos comportamentos *online* são fundamentais, devido à densidade digital que o mundo está a adquirir, resultado do volume de informação, conexões, automatização e potencial digital possibilitado pelas tecnologias digitais. As empresas têm acesso a informação precisa, facilmente recuperável, o que habilita os prestadores de serviço a aumentar a qualidade das interações com os clientes. Apesar de no canal *online* se perder o contacto presencial, a densidade de informação permite aos funcionários do apoio remoto a capacidade de aprimorar o contacto, incluindo nas interações de rotina. Esta densidade de informação, por si só, constitui uma fonte de competitividade, o desafio é integrar sistemas capazes de recolher, armazenar e organizar informação. Para concretizar a magnitude do fenómeno basta realçar os valores da conectividade apurados pela Nielsen. Em meados de 2012 havia mais de 5.6 milhões de dispositivos móveis, aproximadamente um bilião de utilizadores em redes como o Facebook e mais de USD 20.4 triliões em vendas *online*, o que representa 14% da economia mundial. Em termos comerciais mais de metade de todos os utilizadores fazem pelo menos uma compra *online* todos os meses e, mais de seis em dez utilizadores pesquisa produtos *online* antes de os comprar no ponto de venda, independentemente deste ser *online* ou *offline*.

A tecnologia digital está ligada de modo a criar um ambiente rico em arquivos e partilha de informação. Uma conexão mundial nunca antes vista de informação, pessoas, lugares, sistemas e entidades virtuais que criam, consomem e aplicam informação valiosa, proporcionando um ambiente de oportunidades emergentes, não só para as empresas, como também para os consumidores cujas novas tecnologias permitem o acesso aos serviços de uma empresa com maior facilidade e rapidez. Por exemplo, nos mercados B2B um cliente pode rapidamente, através do *site* do fabricante, pedir um orçamento, solicitar informações de apoio sobre como solucionar um problema com uma máquina de produção ou agendar uma visita de manutenção para a máquina. Nos mercados B2B, os *sites* dos fabricantes disponibilizam diversas funcionalidades que permitem um serviço mais acessível, e possibilitam à empresa uma redução de custos com as atividades de rotina, a questão é que os clientes têm de ser educados e motivados a fim de usarem o *site* para estas finalidades. É

natural haver uma resistência inicial, porque são anos de experiência a fazê-lo, unicamente, *offline*.

Tal como nos mercados tradicionais, a oferta *online* deve ser ampliada, relevante e concertada com dimensões *offline*, porque embora as compras sejam realizadas na web, como a compra de um bilhete de avião, na maioria dos casos o cliente interagirá com os prestadores e os recursos físicos mais tradicionais do fornecedor do serviço. Deve haver uma contínua avaliação da importância da experiência de compra *online* e de como promover uma qualidade satisfatória em todas as dimensões da experiência, incluindo-se as atividades *offline* e interações reais que apoiam a oferta. A gestão da qualidade da experiência, orientada para o cliente, é o *core* estratégico das empresas *online*. O ato de comprar um bilhete de avião na *web* deve ser uma operação intuitiva e rápida, seguida de um serviço atencioso e profissional da tripulação de voo, caso contrário a percepção de alta qualidade edificada pela utilização das novas tecnologias da empresa, será penalizada por uma percepção de baixa qualidade criada pelos meios tradicionais de produção do serviço. O valor das empresas que desenvolvem o seu negócio *online* não está embutido nos recursos utilizados no processo de serviço, mas insurge nos processos de consumo ou utilização pelos clientes, quando estes usam os recursos em interações com o prestador. No meio digital os negócios têm uma natureza intrínseca de serviços, composta por três dimensões, do resultado, do processo e a interface que inclui imagem e funcionalidade (Grönroos, 2009). É tão importante o resultado do processo, quanto o processo de serviço em si, daí que tanto o resultado quanto o processo têm de ser cuidadosamente planeados e implementados, porque os consumidores 3.0 consideram o pacote global como fonte de criação de valor e não apenas a solução pré-produzida. Contudo, nem todos os consumidores estão motivados para usar as novas tecnologias, insistindo em usar os meios mais tradicionais de interação com o prestador. As novas tecnologias devem ser introduzidas cuidadosamente, mesmo no caso de se tratar de consumidores com apetência digital, estes têm de ser educados de como usar as novas tecnologias e têm de ser informados dos benefícios decorrentes da sua utilização. Estas atividades são importantes devido ao potencial efeito negativo que a desinformação poderá ter na experiência de consumo *online*.

No contexto digital o cliente participa no processo de produção interagindo diretamente com os recursos da empresa, o modelo de negócio tem uma natureza de serviços, pois trata-se de uma série de processos cuja produção e consumo não podem ser separados (Grönroos, 2009). Uma experiência de compra bem-sucedida justifica a longevidade do

relacionamento *online*.

Na base da estratégia de qualquer empresa deverá estar o compromisso em proporcionar aos clientes aquilo que eles esperam e, portanto, valorizam. Conduzir um negócio com base em informação rigorosa, *mediante* a pesquisa de mercado e a análise de bases de dados e *Web Analytics*, é um factor crítico de sucesso, pois permite à empresa entregar aquilo que os clientes procuram. As pesquisas enunciados, ao longo deste documento, sobre aquilo que os clientes valorizam nas compras *online*, confirmam a pertinência das empresas, que transferem o seu negócio para a web, em desenvolverem uma oferta de serviço, o que envolve o planeamento do pacote básico de serviço, a componente de serviços melhorados, que permite a diferenciação, e planear os elementos de interação, acessibilidade e participação do cliente. O compromisso em cumprir com as especificidades de qualidade não é apenas uma alta prioridade da do marketing e das vendas, todos os colaboradores dos distintos departamentos, devem-se sentir comprometido em proporcionar a melhor experiência de compra *online*. Deve haver um entendimento generalizada na organização da estratégia a ser implementada e, sobretudo, os funcionários no apoio aos clientes têm de aceitar e sentir-se comprometidos com o serviço planeado, porque neste tipo de negócios *high-tech* o encontro, entre os prestadores de serviço e os consumidores, ocorre em momentos críticos, em que há pouca margem de erro. A confiança do cliente na empresa não deve ser traída, nem mesmo uma vez, por um encontro de serviço mal gerido, falta de informação ou informação incorreta, mau funcionamento dos sistemas, ou um produto defeituoso. No caso de uma falha de serviço ocorrer os funcionários de contacto têm de tomar diligências para compensar o cliente, para tal a empresas tem de ter uma política de delegar poder aos representantes do serviço. O tempo é crucial nestas situações. A confiança é resultado de um esforço árduo e concertado, porém pode destruir-se de um momento para o outro.

As empresas que proporcionam uma experiência de compra satisfatória têm a oportunidade de conquistar uma posição competitiva mais forte.

#### **4.2. As tendências e os desafios do mercado digital**

O *e-Commerce* regista mais devoluções do que o retalho tradicional. As empresas suportam os riscos de devoluções e têm uma política transparente, para conquistar a confiança dos clientes e superar os receios dos clientes com as compras *online*. A Amazon, que lidera a distribuição *online*, foi pioneira a definir o padrão para a política de entregas e devoluções, com entregas gratuitas a partir de USD 15,00. Adicionalmente, às entregas



gratuitas a partir de um valor, existem inúmeras empresas que integram no modelo de negócio as entregas e devoluções gratuitas sem limitações, como por exemplo a Zappos.com, com vista a reduzir os impedimentos à compra à distância. Estes *players* estabeleceram a expectativa para os consumidores *online*, de tal forma que é a direção que o mercado está a tomar. Outra tendência nos custos de expedição é o pagamento de uma taxa anual para os serviços de entrega, independentemente do volume de compras, por exemplo o serviço Amazon Prime por USD 75,00 ao ano.

Não é de ânimo leve que as empresas retiram da fatura dos clientes o custo das entregas e das devoluções, fazem-no porque os principais *players* do mercado *online* estão a moldar as expectativas dos consumidores, estabelecendo no retalho digital um padrão que beneficia os interesses dos clientes, reduzindo os riscos associados com a compra *online*.

As devoluções são de extrema importância no retalho *online*, vale a pena notar que um estudo da IDM revelou que 77% dos consumidores são, significativamente, influenciados nas compras repetidas por aquilo que acontece após a primeira compra, isto é, situações de devoluções, reembolsos, créditos. Numa perspetiva de serviço ampliado, a forma como as empresas gerem, da primeira vez, estes processo pós-compra é importante para o sucesso do negócio *online*. Gerir adequadamente o processo de devolução é imprescindível, sobretudo em sectores como o retalho de moda. Nas categorias de produto, como roupa e calçado, as taxas de devolução são muito altas. Nestas categorias em que as devoluções são altas, a gestão do processo de devoluções contribui de forma decisiva para a experiência global de consumo. Os retalhistas de moda dispõem de sistemas de trocas e devoluções bastante completos, como o caso da Salsastore.com, a marca denim portuguesa. Os clientes que não estejam satisfeitos com os produtos podem, com total conveniência, a partir do *site*, iniciar um processo designado por logística inversa (Dias, p.205 2005). Recebem instruções detalhadas como devolver uma encomenda, incluindo etiquetas de transporte, podem requerer um serviço *pickup*, levantamento feito pela transportadora das peças a devolver ou a trocar, neste segundo caso indicam no *site* quais os produtos que pretendem em substituição, ainda, podem acompanhar *online* o progresso do processo de devolução. Os modelos de negócio *online* têm de antecipar os recursos-chave que terão de integrar para gerir o processo com total conveniência para os clientes, ao mesmo tempo garantir a rentabilidade, apesar de disponibilizarem este serviço.

#### **4.3. Desenhar para a ocasião**

Na oferta de serviço dos modelos de negócio *online* é indispensável falar no interface com

o utilizador (IU), a camada de acesso ao produto ou serviço, um serviço facilitador obrigatório. Há duas facetas que devem caracterizar o interface, por um lado, o bom funcionamento desta camada é essencial, pois se o cliente não conseguir navegar num *site* e alcançar o botão de *checkout*, toda a oferta desmorona, por outro lado, o *design* deverá respeitar o legado do *branding* da marca e ser apelativo, para manter o interesse do utilizador no *site* e de engrandecer o aspecto visual da oferta. As imagens disponíveis devem dar a possibilidade ao cliente de perceber, com rigor, aquilo que irá receber antes de carregar no botão *call to action* (CTA).

Além do visual apelativo e da funcionalidade, é determinante que os interfaces sejam ser desenhados para a ocasião, isto é especificamente para funcionar em determinado dispositivo, seja num computador, *tablet* ou *smartphone*, ajustando-se às características destes e ao comportamento que os consumidores têm em cada um destes dispositivos.

A adesão crescente aos dispositivos móveis está a causar o aumento das compras feitas a partir de aplicações (*apps*) em detrimento do *browser*. Estes dispositivos estão a tornar-se, gradualmente, no ambiente preferido de compra *online*. Os retalhistas que gozam de grande envolvimento com os consumidos, estão a criar aplicações de compras *mobile*, que podem ser descarregadas por estes dispositivos, que criem o ambiente ideal de compra *online*, potenciando a venda.

#### **4.4. Crescimento do e-Commerce**

O aumento da velocidade de acesso à Internet, a hiper conectividade possibilitada pelo *mobile* e a democratização de acesso à tecnologia contribuem para o facto das vendas de e-Commerce estarem em franco crescimento, contrastando com aquilo que acontece com o retalho tradicional. Isto verifica-se tanto em mercados consolidados, onde os gastos do consumidor estão transferir-se para o consumo online, ou em mercados emergente, onde a rápida urbanização e a crescente penetração da Internet, devido à adopção massiva dos *smartphones* estão a originar novos hábitos de compras.

#### **4.5. Limitações sensoriais**

Reconhecer as barreiras à compra é um exercício simples, desde lodo, devido à impossibilidade dos clientes poderem contar com alguns dos seus sistemas sensoriais, como o tacto, o olfacto e o palato. A exposição sensorial é limitada no meio digital, os clientes não podem cheirar o pão acabado de sair do forno, tocar em tecidos ou experimentar um par de sapatos. Nos primeiros anos do comércio *online*, as empresas

focaram-se em vender produtos familiares de compra frequente, como livros e música, mais facilmente transacionáveis na web. Outras ofertas que foram, desde logo populares, o *hardware*, o *software* e os bilhetes de avião. Os esforços dos *e-tailers* e os avanços da tecnologia desmistificaram a venda de categorias que se julgavam difíceis ou impossíveis de vender *online*. Há uma melhoria da qualidade e da conveniência da experiência de compra, mediante a optimização da usabilidade dos *sites*, a implementação de pesquisa avançada, a simplificação do processo de *checkout*, a disponibilização de informação sobre os produtos em diversos formatos, incluindo texto informativo, vídeos demonstrativos, imagens tridimensionais, a incorporação de sistemas de acompanhamento das encomendas e a inclusão de simuladores, para dar maior realismo à experiência de consumo, para que o cliente possa encontrar o produto perfeito.

#### **4.6. Convergência B2C e B2B**

Esbatem-se as diferenças *online* entre os negócios B2C e B2B. A transferência de poder da oferta para a procura aplica-se a ambos as dinâmicas de mercado, de consumidores finais e de profissionais, o que desencadeia uma convergência das distintas modalidades de negócio. Há uma convergência do B2B para os padrões do negócios B2C, as expectativas dos utilizadores são semelhantes, do ponto de vista comercial, torna-se menos viável gerir um *site* B2B que não proporcione uma experiência de usabilidade intuitiva, rápida e visualmente apelativa e envolvente, tal como acontece nos *sites* desenhados para o consumidor final.

As vendas B2B têm maior complexidade e implicam configurações e funcionalidade específicas, que atendem à natureza dos negócios profissionais. Nos *sites* B2B é frequente o recurso a simuladores e os formulários de pedidos de orçamentos. A particularidade dos *sites* B2B, em relação aos *sites* B2C, é a maior exigência de informação disponível em relação ao produto. Os requisitos de informação adequada e suficiente são críticos para a compra B2B. Há uma pressão para os *sites* B2B desenvolverem um microcosmo informativo sobre os produtos de catálogo, o que ultrapassa a mera descrição de produto dos *sites* B2C. Esta necessidade informativa é um factor de distinção destas tipologias de negócio, mas no que respeita aos fundamentos de uma experiência *e-Commerce*, assiste-se a uma convergência porque os *sites* B2C estão a estabelecer os padrões e as expectativas, daí que as experiências de compra assemelhem-se.

#### **4.7. Simplificar e promover a transparência**

Há diversos aspectos do serviço que podem contribuir para o aumento das taxas de conversão do *e-Commerce*, desde logo simplificar o processo de compra e eliminar os cliques desnecessários, a transparência da política de privacidade e clareza dos termos de entregas, trocas e devoluções, *emails* de notificações, por exemplo, a confirmar a compra e o montante debitado no cartão de crédito. Adicionalmente à usabilidade e transparência das políticas comerciais, quando o tema são os fatores que contribuem para as taxas de conversão, é indispensável mencionar os sistemas de pagamento seguro, as questões de proteção de privacidade dos consumidores, para prevenir fraudes e o apoio ao cliente, em muitos casos em tempo real.

A transparência na *web* promovida pelos comentários de pessoas reais e a ampla disponibilidade de informação está a reformular as expectativas dos consumidores e a impulsionar um comportamento empresarial mais responsável e ético. Pesquisar informação *online* e ‘auscultar’ os comentários de outros consumidores tornou-se o padrão de tomada de decisão. Contudo, há empresas que vão mais longe pela transparência, disponibilizando inclusivamente informações operacionais e preços. Um desses exemplos é a Honest by, uma marca de roupa sustentável, que para cada produto disponível no *site* disponibiliza informações completas sobre a produção, incluindo as condições de trabalho, matérias-primas usadas, preços e certificações éticas ou orgânicas. São requisitos de serviço aumentado, intransponíveis para o sucesso do comércio electrónico. Os consumidores 3.0 são exigentes, têm pouca tolerância a falhas e procuram processos simplificados e intuitivos, que lhes permitam rapidamente chegar ao resultado, não mais de cinco cliques até ao botão de pagamento (Krug, 2005). A informação sobre os produtos deve ser apelativa, objectiva e suficiente e os serviços complementares de expedição, apoio ao cliente e sistemas de segurança e privacidade têm de ter elevados *standards* de qualidade.

#### **4.8. Pagamentos seguros e proteção de dados**

Os sistemas seguros de pagamento são fundamentais para reduzir a percepção de risco nas compras à distância, pelo que a maioria das empresas envolvidas em negócios *online*, incluindo as principais empresas de cartões de crédito, usam tecnologia *Secure Sockets Layer* (SSL) para encriptar informação e requerer a autenticação. A *VeriSign* é um dos principais fornecedores de tecnologia SSL, usada por mais de 95% das empresas da Fortune 500, mas existem alternativas de métodos de pagamento, tais como *Bill Me Later*, o *Google Checkout*, *eBillme* e as transferências bancárias. As prerrogativas destes

fornecedores são: acelerar processo de *checkout* e tornar os pagamentos mais seguros.

A proteção da identidade e dos dados dos utilizadores é uma questão sensível, que impede muitos consumidores de comprarem *online*. O recurso a *software* específico, como *cookies* e *spyware*, permite às organizações recolher automaticamente informação do histórico de navegação de um utilizador. As empresas *e-Commerce* habitualmente rastreiam as preferências dos clientes, através da incidência de visualização de determinadas páginas de um *site*, e os motores de busca coletam informação para direcionar publicidade. Tal como seria expectável, as empresas normalmente não usam esta informação em sentido adverso aos interesses dos clientes, sob pena de perderem a confiança destes, ao invés usam-na para tornar as visitas aos *sites* mais convenientes e apresentam destaques aos clientes de produtos que, à partida, lhe interessam. Apesar das intenções em aprimorar o serviço, a maioria dos consumidores querem garantias de que a informação que fornecem está protegida, em resposta a esta preocupação, as empresas implementam medidas para proteger os consumidores, por exemplo, o TRUSTe.

#### **4.9. A expressão da multidão**

Com cada vez mais consumidores *online* e, muitos destes frequentemente conectados a redes sociais, a colaboração em massa tornou-se mais fácil e os clientes aproveitam o poder da multidão, inclusivamente para negociarem preços e direcionarem o desenvolvimento de produtos, indicando ideias de produtos que gostavam de ver desenvolvidas. Consecutivamente, as empresas nunca estiveram tão expostas ao escrutínio público, motivada pelo acesso a um meio de alcance, que dá visibilidade aos comentários dos consumidores sobre produtos ou serviços.

## 5. As oportunidades proporcionadas pela capacidade digital

### 5.1. As prerrogativas do marketing contemporâneo

Neste novo ambiente socioeconómico como é que as marcas podem prosperar? A filosofia económica do marketing contemporâneo enquadra a prerrogativa de negócio de que as empresas, para serem lucrativas e viáveis a longo prazo, têm de desenvolver o negócio com o objetivo principal de oferecer valor aos consumidores, proporcionando-lhe uma experiência de consumo satisfatória. Porém, a perspetiva dos consumidores não é a única a ser tida em consideração na tomada de decisões, as realidades económicas e outros grupos de interesses, como os *stakeholders*, são aspectos incontornáveis. A visão tradicional da gestão de marketing estava focada na transação devido ao desequilíbrio das forças económicas, a favor da oferta, a única preocupação dos consumidores era a de encontrar uma solução a um preço aceitável. Predominavam as empresas de manufatura, de *focus* interno, cuja lucratividade advinha da optimização da produção e da distribuição, o esforço estava centrado nas atividades de *back office*. As empresas detinham o poder, o que lhes permitia uma gestão *business centric*.

Atualmente, a procura excede a oferta, sobretudo nos mercados, onde a economia tenta recuperar da recessão, o foco transitou para o *front office*, ou seja os serviços na interação com o cliente. O *back office* e a distribuição são parâmetros normativos, não são tanto as dimensões que acrescentam valor. O foco no *front office* é crítico para a gestão de relacionamento e unificar a mensagem de produto e do serviço, articulando o desenho de serviço multi-canal. Os múltiplos dispositivos, que estão ao dispor, são ligados às redes sociais para servir a vocação humana para a convivência e colaboração social (Clay Shirky, 2008).

A sofisticação dos comportamentos modernos de consumo e a importância do marketing interativo explica a preocupação dos profissionais de marketing em obter um entendimento rigoroso do mercado e dos clientes individuais, através de pesquisa de mercado e análise de informação armazenada e organizada nas bases de dados. Os programas e atividades de marketing são planeadas em função dessa informação e, para que alcance sucesso deve entendida e aceite por todos na organização, desde a alta administração, até aos operacionais. O modelo conceptual de transição da orientação clássica de transação, para a orientação de mercado de Kohli e Jaworski (1990) refere que nesta era de pós-modernismo, os consumidores descentralizaram a valorização da solução central, para a

oferta ampliada, hoje há uma economia de experiências que é plataforma de concorrência de mercado. O período pós-moderno caracteriza-se por um conjunto de transformações sociais, entre elas: a fragmentação dos mercados versus a orientação tradicional *mass market* esbateram-se as distinções entre hierarquias, surge a realidade aumentada, que envolve tanto realidade virtual como elementos do mundo real, criando um ambiente combinado, a nostalgia do retro-marketing, a necessidade de auto-realização como motivação para o consumo e a transição de poder do lado da oferta, para o lado da procura.

## **5.2. Os números do comércio *online***

São 75 milhões as pessoas que compram *online* todos os trimestres e estes números não param de crescer impulsionados pela explosão de vendas dos dispositivos *mobile*. A geração dominante de consumidores da economia mundial, os *Millenials*, representam 23% da população e são o grupo mais conectado do mundo. Em consequência, é hoje incontornável para as empresas refletir nos seus programas as expectativas destes consumidores digitais, de modo a que este se tornem em consumidores leais.

As empresas que conciliam a comercialização de produtos no canal *online* e no canal *offline*, destacam a rentabilidade crescente do segundo canal, em detrimento do tradicional. Tanto em mercados consolidados, onde a despesa dos consumidores está a transferir-se para o *online*, ou em mercados emergentes, onde o aumento do consumo, a rápida urbanização e a crescente penetração da Internet, inicialmente através dos computadores e mais recentemente pela adesão ao *mobile*, estão a impulsionar novos hábitos de compras.

Existem estatísticas incontornáveis:

- Em 2012 as vendas *e-Commerce* B2C cresceram 21.1%, ultrapassando, pela primeira vez, a fasquia de USD 1 trilião (Fonte: eMarketer, Fevereiro 2013);
- A estimativa para 2013 é que as vendas B2C *online* cresçam 18.3%, perfazendo os USD 1.298 triliões;
- As vendas *e-Commerce* nos EUA irão crescer 62% até 2016, para USD 327 biliões (Fonte: Forrester, Fevereiro 2012);
- As vendas *e-Commerce* na Europa irão crescer 78% até 2016, para USD 230 biliões (Fonte: Forrester, Fevereiro 2012);
- As vendas *e-Commerce* no Brasil irão crescer 21,9% até 2016, para USD 18,7 biliões (Fonte: Forrester, Fevereiro 2012);
- As vendas *e-Commerce* na China perfizeram os USD 124 biliões, em 2011,

um aumento de 66% desde 2010. A contribuição do *e-Commerce* para o volume de negócios global deverá crescer dos 3% para os 7% (Fonte: IDC, Março 2012);

- O mercado e *e-Commerce* na Índia deve aumentar para os USD 70 biliões até 2020, a contrastar com o valor de USD 600 milhões em 2011 (Fonte: Technopak Advisors, Fevereiro 2012);

### **5.3. O contributo do *mobile* para o crescimento do *e-Commerce***

O crescimento do comércio *online* beneficiou, nos últimos anos, da adesão da população mundial aos dispositivos móveis. Estamos, como que, a evoluir para uma era pós-computadores, para a era *mobile*. Existem, ainda, assimetrias de performance *e-Commerce* que reforçam a importância dos novos dispositivos, a taxa de conversão nos *tablets* é de 2.5%, face a 2.3% nos computadores, e a fatura média é de USD 123,00 nos *tablets*, contra USD 102,00 nos computadores. Estes dados levam a crer que os *tablets* podem-se tornar no ambiente ideal de compra *online*. Os *tablets* convidam a maior despesa e têm taxas mais elevadas de conversão, devido à qualidade das imagens dos produtos, ou seja, qualidade gráfica de exibição e, habitualmente, os detentores deste dispositivo transportam-no sempre consigo, ao contrário dos computadores. As vantagens do acesso móvel são extremamente apelativas, pela imediatez e conveniência.

Independentemente do sector já não é opção para as empresas negarem-se a ter uma presença *online* e, em alguns casos, a desenvolver o negócio no canal virtual, porque essa é expectativa de um grupo alargado de consumidores lucrativos. É difícil separar a compra *online* do global das compras atuais.

Num contexto económico desafiante de contração do consumo, devido à recessão no ocidente, o desafio que se coloca às empresas é que encontrem uma estratégia sustentável, que combine as operações *offline* e *online*. É fundamental para o futuro das empresas a preocupação em servir o novo perfil de consumidor exigente e experiente, que emerge da era digital. Os objetivos principais, naturalmente a aquisição de clientes e, na maioria dos casos até mais, a importância de manter os clientes, transformá-los em clientes frequentes, que não transferem o negócio para a concorrência. A grande vantagem da gestão com foco no consumidores, face ao marketing de transação, é exatamente o potencial em fixar clientes e desenvolver relacionamento satisfatórios de longo prazo, que levem os consumidores a recomendarem a marca a amigos e família. Tal como enunciado anteriormente, a manutenção de relacionamentos é uma opção lucrativa para as empresas e,



habitualmente, são uma recompensa por esta orquestrar uma oferta global satisfatória. Grönroos chama atenção para a necessidade de distinguir relacionamentos reais de relacionamentos de conveniência, isto é embora os clientes pareçam estar em modo relacional, isso pode não significar que eles se sentem comprometidos com a empresa à qual continuam a comprar. Um comportamento repetido de compra pode acontecer por razões de conveniência, como a localização de um posto de gasolina, pode ser uma questão de falta de alternativas, etc. Nestes casos a motivação para o relacionamento não é autêntica. A finalidade da empresa é desenvolver um relacionamento real com o cliente, garantir que este se identifica e se sente emocionalmente comprometido. Isto não significa que estes clientes não deixarão de comprar à empresa, mas reduz drasticamente a propensão para pesquisar alternativas. No contexto económico atual este objetivo é o mais importante e para que seja atingido a empresa tem de merecer os clientes, o que significa assumir uma abordagem relacional de marketing.

#### **5.4. As expetativas do cliente digital**

Os resultados de um estudo realizado pela McKinsey demonstraram a importância da experiência global de consumo para os consumidores. A pesquisa apurou que quando os clientes comparam, de forma quase equitativa, o preço de um produto com o preço de expedição do mesmo, 67% dos indivíduos prefere habitualmente a opção de expedição mais acessível. A maioria quer ter a oportunidade de escolher de uma variedade de ofertas de produtos/serviços e 63% dos inquiridos verifica a política de privacidade antes de proceder à compra. Dos inquiridos 75% exige a possibilidade de fazer o acompanhamento da encomenda, designadamente o serviço de *tracking* da transportadora.

A lista evolui em evidências quantitativas expondo que os clientes fazem uma avaliação global das experiências de consumo *online*. O estudo conclui que para o êxito das atividades de venda *online*, as marcas não podem apenas contentar-se em oferecer um bom produto, pois as expetativas excedem esse pré-requisito. Os consumidores pretendem uma oferta global de boa qualidade e uma experiência de consumo ótima. O planeamento e implementação da experiência de consumo, atendendo às suas nuances, revela-se *core* para as marcas que queiram ter uma presença *online* relevante, porque a valorização da oferta não se limita à solução central.

O e-Marketing, o processo estratégico de criar, distribuir e promover bens e serviços a um mercado-alvo, através da Internet, destaca-se na contemporaneidade pelas oportunidades de meio, nomeadamente: 1) alcance global, a web eliminou as limitações geográficas,

permite a empresas de todas as dimensões alcançar uma audiência global; 2) personalização em massa através da funcionalidade de simuladores *online*; 3) marketing interativo, pela primeira vez uma canal de conversação entre empresas e clientes; 4) comunicação em tempo real permite às empresas ajustar as mensagens às necessidades dos clientes ao longo do processo de relacionamento e de consumo; 5) a Internet permite a coordenação de todas as atividades promocionais, de modo a criar uma comunicação unificada multi-canal.

Adicionalmente, uma presença *online* bem gerida pode melhorar a performance das operações nos canais físicos. Pesquisas recentes feitas pela eMarketer revelam que, independentemente de comprarem *online* ou *offline*, mais de metade dos clientes pesquisa os produtos *online* antes de os comprar. Mais de 60% dos consumidores considera esta pesquisa um factor crítico na decisão de compra e 1/3 afirmou que abandonam um *site* que não lhes proporcione uma resposta rápida para as suas consultas.

### **5.5. Estratégias de negócio**

Gerir o negócio de retalho *online* segundo uma perspetiva de serviço, parece ser corresponder com as expectativas e a natureza da procura dos consumidores digitais, conscientes das opções que existem no mercado, para a resolução dos problemas de consumo. A criação de um ecossistema ideal, que combine a solução central com uma variedade de serviços adicionais, de forma a oferecer o conjunto de benefícios valorizados pelos clientes. Com este conceito de oferta ampliada (Grönroos, 2004) pretende-se alcançar um melhor desempenho de mercado do que as forças competitivas, com a mesma qualidade e o mesmo preço.

Na gestão moderna o desafio não passa apenas por melhorar a oferta central mas, ao mesmo tempo, compor um ecossistema ideal de produtos e serviços, com vista à criação de uma proposta competitiva, difícil de replicar pela concorrência. O consumidor não avalia o produto isoladamente, mas toda a experiência de consumo, uma percepção global da qualidade experimentada, senão recordemos a estatística, mencionada neste estudo, de que 75% dos consumidores valorizam dispor de serviços de acompanhamento das encomendas. Esta conceptualização entronca no modelo sugerido por Grönroos, uma estratégia de oferta global que contrasta com as visões tradicionais de foco no produto. Grönroos entende o marketing de relacionamento como uma extensão necessária a um modelo de gestão de serviços, ou seja, na sua opinião, a perspetiva estratégica de serviços requer uma orientação de relacionamento, segundo a qual o valor é criado em relacionamentos de

longo prazo.

Grönroos estratifica as abordagens estratégicas de negócios em quatro perspectivas: 1) Perspetiva de produto central, 2) Perspetiva de preço, 3) Perspetiva de imagem, 4) Perspetiva de serviço.

Na perspetiva de produto central a fonte de valor provém unicamente do produto central, portanto a empresa deverá dispor continuamente de uma capacidade tecnológica superior para garantir os processos de criação de valor. Isto pressupõe um forte investimento em inovação e desenvolvimento, apenas viável para empresas com elevadas margens brutas, de modo a fazer face aos elevados investimentos implicados. Os serviços adicionais podem ser considerados necessários, mas não têm valor estratégico, tendo baixa prioridade nas atividades da empresa.

Numa perspetiva de preço, critério dominante de compra é o preço. Esta opção poderá colocar em questão a sobrevivência da empresa. Muitas empresas que adoptam esta estratégia caem num ciclo viciosos porque concorrerem numa base de preço e, ao fazê-lo, podem estar a abrir mão de receita necessária para criar e manter uma vantagem sustentável concorrencial. Assim que um concorrente conseguir igualar ou oferecer um preço menor o cliente transfere o negócio.

A empresa que adopta uma visão de imagem canaliza uma parte substancial do seu orçamento para os meios de comunicação de marketing, de modo a criar valores imaginários que adicionam valor ao produto central. Esta estratégia é popular nas empresas do ramo da moda e dos cosméticos, pois cria eficazmente dimensões extras ao produto, na mente dos consumidores.

Ambas as perspetivas, de imagem e de produto central, exigem investimentos avultados e contínuos. No caso da empresa não puder arcar com os elevados custos, a oferta perderá a sua atratividade e a empresa perderá a sua vantagem competitiva. Num contexto económico de concorrência sofisticada, em que a oferta supera largamente a procura, dificilmente as margens de rentabilidade permitem a adoção destas perspetivas. A perspetiva de preço oferece uma fonte competitiva frágil e inconsistente com a elevada concorrência de mercado, pois dificilmente num contexto de oferta teoricamente infinita a empresa poderá preservar a diferenciação da sua oferta assente no facto de ser a alternativa mais barata do mercado. Além de que à empresa tende a escassear os meios de investimento, devido às margens que pratica.

A perspetiva de serviço é encarada como a alternativa aos modelos de negócio tradicionais, com foco na transação. Hoje com uma procura escassa, formada por consumidores

exigentes que avaliam as marcas pela experiência de consumo que estas lhes proporcionam, exige-se às empresas que se concentrem em proporcionar uma experiência satisfatória nas suas múltiplas dimensões, a qualidade do produto central é um pré-requisito.

Num modelo de negócio que adota uma visão de serviços, a oferta central é apenas o ponto de partida, uma componente normativa que não oferece diferenciação, a vantagem competitiva provém da criação do ecossistema ideal, em que o valor central é ampliado pelo conjunto de serviços facilitadores e de melhoria.

### **5.6. Os motivos para os consumidores comprarem *online***

A pertinência em adotar uma perspectiva de serviços é impulsionada pelo nível de exigência dos consumidores digitais. Basta referir os factores que estiveram na origem da valorização do comércio electrónico, respetivamente a conveniência de uma loja aberta 24/7, com a entrega de produtos na morada do cliente, adicionalmente no comércio B2B as encomendas *online*, geralmente, contêm menos erros do que as feitas presencialmente, e quando ocorrem erros, a tecnologia pode localizá-los rapidamente, além de que permite reduzir os custos em quase 25% (Forrester, 2011). Desde o início, no negócio *online*, a solução central não foi a única determinante para a criação de valor, houve um conjunto de serviços complementares a aprimorar o valor da solução, para cativar a preferência destes consumidores, que valorizam benefícios como a conveniência e a comodidade, preço competitivo e serviços personalizados.

Muitas das melhores ofertas em produtos, como bilhetes de avião e hotéis, podem ser encontradas *online*. A Ryanair.com é um dos vários *sites* que oferecem pacotes com a combinação do voo, hotel e aluguer de carro, além de vendas especiais e promoções de última hora em datas específicas. A Pixmania.com comunica por *email* as suas vendas *flash*, descontos em produtos durante um curto período de tempo. A *web* é o meio ideal para comparar funcionalidades e preços de centenas de ofertas.

Para maior conveniência e rapidez as lojas *online* permitem que os clientes registem, com segurança, os dados do cartão de crédito, os dados pessoais e moradas de entrega para o uso rápido em compras futuras, evitando que este tenha que introduzir todos estes dados a cada compra. Esta informação fica associada a um nome de utilizador e a uma senha de segurança. Mais tarde, quando os clientes registados fazem uma nova compra é-lhes apenas pedida a senha de segurança. Um dos dados pessoais associados à conta é o *email*, para onde segue a confirmação da encomenda com o valor debitado no cartão de crédito.

Hoje as expectativas dos consumidores *online* são bastante diferentes das enunciadas durante o início da explosão das empresas.com. A característica de acessibilidade categorize o meio virtual, apesar disso não diferencia as ofertas *online*, pois esta é uma dimensão intrínseca às lojas *online*, que são fisicamente sempre acessíveis, sem as restrições tradicionais de tempo e espaço, não sendo isto, por si só, algo passível de diferenciar a oferta. Ainda, as promoções é algo generalizado no retalho *online*, de tal forma que é habitual as *homepages* terem espaços fixos dedicados para os descontos e ofertas especiais. Posto isto, o comércio digital não é apenas uma questão de conveniência, escolha, preço, opiniões e avaliações. Adicionalmente, a estes pretextos racionais, o perfil de consumidor atual procura nas compras *online status*, a oferta ideal e uma experiência de compra apazível.

O que diferencia é a oportunidade de personalizar o relacionamento, extraído dos sistemas tecnológicos informação sobre cada cliente, para operacionalizar uma comunicação direcionada e relevante. Como as compras *online* operam com pouca ou nenhuma interação humana, a personalização é crítica para a qualidade da experiência de compra e os serviços de apoio ao cliente são fundamentais para orientar os clientes e ajudá-los a encontrar o produto perfeito, resolver falhas de serviço, etc. Os processos de interação devem ser implementados para criar valor para o cliente, ou seja, as campanhas de comunicação, interações comerciais, e situações de reclamações deverão ser geridas com orientação para relacionamento.

A satisfação do cliente é afetada pela capacidade da empresa oferecer um serviço à medida, consequentemente, é importante integrar nos *sites* funcionalidades que permitam conhecer o perfil do cliente e permitir individualizar o contacto, para compensar a ausência do contacto humano no comércio à distância, através da Internet.

A natureza inerentemente relacional da internet revolucionou a simplicidade da formação grupal, e é estatisticamente conhecido que um cliente tem, em média, sete interações com a marca antes de comprar (Hubspot, 2012). A característica de interatividade da Internet rompe com o modelo de comunicação de *um para todos* e dá a oportunidade para as empresas gerirem os momentos de verdade, ou momentos de contacto entre o cliente e a empresa, de forma a embutir valor nos relacionamentos, com vista a causar uma impressão positiva no consumidor, que beneficie a decisão de compra. A frequência de interação proporcionada pela tecnologia permitem transmitir ao consumidor a noção de que é conhecido e valorizado pela empresa, além de permitir aprimorar a oferta em função das necessidades e preferências deste.

Os gestores de bases de dados permitem às empresas melhorar a comunicação através de uma maior personalização e adaptação ao perfil de cada cliente.

Na esfera digital a oportunidade parece recair na adoção de uma visão de serviços, que subentende a oferta em sentido amplo, e incorpore uma orientação relacional, materializada em sistemas centralizados de atendimento e contacto com o cliente, para conquistar a confiança e reduzir o receio com a compra *online*. Dos objetivos de comunicação a ênfase está hoje em reter clientes, devido ao impacto positivo que isto tem no lucro. A personalização do marketing *online* opera no sentido da fidelização. Por exemplo, um cliente que compra livros na Fnac.com e que está registado no *site*. A informação, relativamente, às compras é armazenada pelo software, que analisa o histórico de encomendas e, em função dos dados, sugere ao cliente livros que, tendencialmente, irá gostar, porque inscrevem-se nas temáticas que habitualmente compra. O cliente poderá ainda subscrever o envio de *emails* periódicos sobre os lançamentos dentro das suas temáticas editoriais preferidas. Alguns *sites* sofisticam o nível de personalização das suas ofertas, incorporando funcionalidades oferecem aos clientes a oportunidade de personalizar os produtos. Por exemplo, o projeto Nikeid dá aos clientes *online* a oportunidade de customizarem os seus ténis, podem escolher a sola a aplicar, as cores e o design, etc. O cliente paga um adicional de USD 10 pelos ténis personalizados, do que pagaria por um produto *standard*.

A primeira compra de um consumidor é um momento crítico no retalho, mais ainda no retalho *online* caracterizado por uma percepção de transação com elevado risco. Há barreiras que desencorajam a compra *online*, nomeadamente: o receio de que o produto não corresponda com as expectativas, problemas de extravio do produto, impossibilidade do contacto pessoal com os prestadores de serviço, pagamentos seguros, entre outros. Naturalmente, a credibilidade e reputação que a empresa goza no retalho *offline* são factores que reduzem a percepção do risco percebido com a compra *online*. Contudo, pode tratar-se de uma marca que é parcialmente ou totalmente desconhecida do consumidor. As empresas usam várias fórmulas para reduzir as barreiras à compra *online*. Categorias de produtos, como roupa e sapatos que, no passado, se julgavam impossíveis de vender *online*, apresentam tendências de crescimento *online*, em contraste com a quebra de vendas nas lojas físicas. Os retalhistas *online*, ou *e-tailers*, reconheceram o facto de que comprar algo que não se pode tocar, ver ou experimentar será sempre uma limitação. Isto gera inúmeras devoluções que têm sido suportadas pelas empresas, na tentativa de que os clientes superem os seus receios. Paralelamente, os *e-tailers* estão a recorrer a novas

tecnologias que reforcem a confiança dos consumidores na compra *online*. Por exemplo, no vestuário existe tecnologia que permite mapear o corpo, ou seja, gerar um perfil físico para que o cliente possa experimentar virtualmente as roupas e perceber qual o melhor tamanho para si. Uma empresa portuguesa, as tintas CIN, usa simuladores de cores em diferentes divisórias da casa, de modo a permitir combinar a cor com o estilo de decoração das casas.

Além destas funcionalidades é fundamental um serviço de apoio ao cliente profissional e competente. Num meio em que o contacto humano é pouco ou nenhum, grandes benefícios advêm de interações bem geridos, durante os quais o consumidor interage com a empresa e recebe um tratamento adequada e informação em tempo útil.

Há consumidores muito urgentes, que procuram gratificação instantânea, preferindo comprar nas lojas físicas porque não têm tolerância para o tempo de entrega dos produtos comprados *online*, para não mencionar os receios de que haja algum problema com a entrega. Atendendo a estas barreiras ao *e-Commerce*, a empresa britânica Shutl, faz entregas em menos de 90 minutos em grande parte do Reino Unido. A Yoox, e-tailer de moda, disponibiliza serviços de entrega de valor acrescentado, disponíveis apenas no mercado chinês, na prática, o *courier*, no momento da entrega, aguarda enquanto que o cliente verifica as suas compras, experimenta as roupa e decide se quer ou não ficar com o produto. A marca de moda Frank & Oak oferece aos membros registados a possibilidade de comparem coordenados, os clientes selecionam entre um a quatro itens que desejam receber por correio e as peças indesejadas podem ser devolvidas gratuitamente. O Slice.com permite aos utilizadores acompanhar todas as suas compras *online* a partir de um só lugar.

A questão da segurança continua a ser o calcanhar de Aquiles do comércio *online*, portanto todas as inovações que tornem os pagamentos *online* mais rápidos e seguros conferem aos *e-tailers* importantes vantagens competitivas. Em fevereiro de 2012, o Facebook fez uma parceria com alguns dos maiores operadores móveis, incluindo a AT&T, Deutsche Telekom, Orange, Telefónica, T-Mobile USA, Verizon e Vodafone, para permitir aos utilizadores realizarem compras com créditos do Facebook, através do faturamento da operadora móvel, ou seja, visualizar a cobrança na conta de telemóvel. O Paypal Access, um produto lançado pelo Ebay, procura contrariar as elevadas taxas de abandono quando os clientes são obrigados a registarem-se num novo *site*, para concretizarem uma compra. A iniciativa oferece a possibilidade dos clientes fazerem *login* (autenticação do utilizador) e pagar nas lojas *online* aderentes, sem terem de registar uma nova conta. Na Índia existe

um problema com os *gateways* de pagamento, o que justifica que muitas transações de comércio electrónico ainda são efetuadas com dinheiro no ato da entrega. Na esperança de regular o processo de pagamento, o Flipkart, a resposta da Índia ao Amazon, introduziu um recurso onde os clientes podem depositar até USD 190.00 numa carteira *online*, permitindo aos utilizadores realizarem, rapidamente, uma verificação sem terem que digitar novamente os detalhes do cartão de crédito.



## **6. A pertinência da gestão de serviço, com orientação para o relacionamento, nos modelos de negócio *online***

### **6.1. As identidades dos consumidores digitais**

Durante a explosão consumista dos anos 50, os clientes eram encarados como indivíduos anônimos, a informação sobre estes era inexistente ou incompleta. No marketing de transação, de trocas e transações, as interações eram consideradas isoladamente, porque os clientes eram números com os quais as empresas estabeleciam um contacto intermitente. A abordagem clássica de marketing fundamentava-se na noção de que os consumidores estavam sedentos e a oferta era insuficiente para o número de solicitações, sobretudo com explosão do consumo em massa, segmento macro formado por clientes anônimos, indiferenciados e altamente permissivos às ações de comunicação persuasivas.

Atualmente a abordagem de massas revela-se menos eficaz e lucrativa, pois está desfasada do novo contexto de mercados maduros, onde há um excesso de oferta, a concorrência é sofisticada e as tecnologias de informação criam clientes informados. Hoje a maioria dos clientes querem ser reconhecidos e valorizados pelas empresas e a Internet, enquanto meio inerentemente relacional, e coordenado com sistemas de informação, permite atender com essa tendência possibilitando um tratamento individualizado. Os relacionamentos individualizados, possibilitados na *web*, visam criar uma plataforma de negócios bem-sucedidos e duradouros com os clientes.

As empresas que empreendem uma abordagem relacional, *one-to-one* marketing (Peppers & Rogers 1993) necessitam de ter bases de dados organizadas sobre os clientes. Os arquivos de informação – *Business Intelligence* e *Customer Relationship Marketing* – possibilitam uma comunicação direcionada, mais customizada e adaptada ao perfil de cada cliente. Esta estratégia permite o desenvolvimento de conceitos como vendas cruzadas, recomendação de produtos, com base no histórico de compras do cliente, e segmentação dos clientes, de acordo com o valor que estes têm para a empresa (Payne & Frow, 2005). A noção de orientação para o cliente (Kohli & Jawoski, 1990) sublinha a necessidade de sistemas de informação que permitam a coleta e organização de dados rigorosos possibilita a segmentação da base de clientes, proporcionando uma comunicação mais eficiente e uma gestão de produto alinhada com as necessidades destes. Há duas motivações para implementar uma abordagem relacional, por um lado os clientes estarem receptivos e valorizarem o relacionamento com a empresa, por outro lado tem de ser uma estratégia

lucrativa para a empresa.

## **6.2. A importância do relacionamento no marketing moderno**

Num contexto de contração de consumo optar por colocar o cliente no centro da empresa, com a finalidade de ativar programas de fidelização de clientes lucrativos tende a ser uma opção pertinente. Atualmente, o factor diferencial competitivo de muitas empresas é construído, em parte, sobre uma gestão óptima de relacionamento, porque as interações satisfatórias têm um impacto positivo sobre as atitudes e o comportamento de compra. A Internet, enquanto tecnologia interativa, é a plataforma ideal para implementar uma abordagem de relacionamento, valorizada geralmente pelo novo perfil de consumidores.

Para os consumidores que estão frequentemente conectados, a compra *online* é simplesmente outra opção, e não um meio completamente distinto, e para as empresas é difícil separar as vendas *online* do global de negócio. O mercado virtual cresce a um ritmo acelerado, enquanto o mercado físico está estabilizado. O finlandês Grönroos considerar que, independentemente de se tratar de bens físicos ou serviços, a compra e o consumo de ofertas na Internet consiste num consumo de processos, demarcando-se esta como uma das principais características dos serviços e do consumo de serviços.

O cliente tem de poder navegar no *site* e operar o sistema para obter informações sobre bens ou serviços, tem de perceber como fazer a encomenda e como pagar ou combinar o pagamento da forma mais conveniente, fazer perguntas sobre os produtos ao serviço de apoio ao cliente e obter respostas, em tempo útil. Tal como em qualquer processo de serviço clássico, essa série de atividades deve gerar um resultado.

Os benefícios na lucratividade da fidelização de clientes, a compra contínua e as vendas cruzadas, são potenciada na Internet, um meio interativo que permite integrar com *software* específico para armazenar e organizar informação sobre os clientes. Este *software* gravita em torno do conceito de conhecimento dos elementos que potenciam a criação de valor para o cliente (Boulding et al., 2005). Grönroos considera que o marketing de relacionamento bem-sucedido, requer que a empresa defina o seu negócio como um negócio de serviços orientado para o cliente. O autor considera que o relacionamento é uma união que não deve ser possível quebrar facilmente, é um exercício contínuo da empresa, com a finalidade desta ser merecedora da confiança e da fidelidade do cliente.

Frequentemente as empresas afirmam que empreendem estratégias de relacionamento, confiando que as iniciativas de marketing direto e os programas de fidelização asseguram os consumidores de que há uma preocupação genuína com os seus problemas de consumo

e interesses específicos. Porém, não é à empresa que cabe determinar se o relacionamento foi desenvolvido ou não, mas sim aos clientes. É facto que as iniciativas de comunicação citadas facilitam o relacionamento, mas são insuficientes, por si só, caso o serviço seja lento, os prestadores de serviço sejam incompetentes, se não houver um acompanhamento pós-venda, nem houver uma gestão de reclamações. A coerência das dimensões de comunicação com a prestação real do serviço é imprescindível para a criação e manutenção dos relacionamentos, pois aquilo que a empresas diz sobre si deverá coincidir com aquilo que ela faz.

Grönroos afirma que as empresas devem entender os seus clientes e demonstrar, continuamente, através das suas ações, que atendem aos seus melhores interesses. Para que se desenvolva um relacionamento, será necessário que a maioria das interações, os momentos de verdade, com os clientes sejam orientadas para o relacionamento. Só assim a empresa justificará que é merecedora da confiança necessária, para que haja um relacionamento. De tal forma, que Grönroos adverte que embora melhorar a comunicação com os clientes, recorrendo a meios planeados de comunicação de marketing, seja algo importante, a gestão de atividades com vista a facilitar e otimizar as interações diárias com os clientes pode ser muito mais eficaz.

Num programa de marketing de relacionamento a preocupação com o cliente ultrapassa o momento de venda, é um processo contínuo, durante o qual o cliente deverá sentir que a empresa está à disposição além dos momentos de meramente comerciais. No marketing moderno relacional sugere-se um contacto contínuo com o cliente. Há uma dinâmica relacional que é materializado em conteúdo valorizado pelos clientes. O conteúdo pode assumir vários formatos e cumprir com diversos objetivos, quer sejam educacionais, de entretenimento, etc, o importante é que seja relevante e nutra o relacionamento com a base de clientes. David Meerman Scott (2007) foi o pioneiro da ideia das marcas criarem conteúdo notável para envolver os consumidores *online*.

O relacionamento numa perspetiva de criação de valor, tanto para a empresa, quanto para o cliente. Uma genuína intenção relacional fica demonstrada quando a empresa interage com os clientes além dos momentos de venda, fornecendo conteúdo valioso e experiências imersivas que atraem os clientes para a marca, conquistam a confiança, geram reputação e autoridade numa temática.

As empresas medem o sucesso dos seus programas de marketing de relacionamento através de dois indicadores: o número de clientes frequentes e as compras contínuas. Estas métricas não devem ser usadas isoladamente, pois existem várias razões para um cliente

comprar repetidamente de um fornecedor, sem necessariamente considerar que encontrou o seu parceiro ideal. Entre as razões para a compra contínua encontra-se a inércia do cliente para pesquisar no mercado ofertas melhores, preço baixos, localização conveniente, vínculos formais como contratos, entre outras. Estes são pretextos de valor finito e não medidas sustentáveis, pois podem ser facilmente superadas pela concorrência e, se esses vínculos forem removidos, há uma grande probabilidade do cliente transitar para a concorrência (Grönroos, 1990).

A pertinência de uma gestão de relacionamento depende dos ganhos que resultam tanto para o cliente, quanto para a empresa, quanto os clientes, ambas as forças de mercado apenas entram em modo relacional e reagem favoravelmente a uma abordagem de marketing de relacionamento, quando identificam benefícios decorrentes do relacionamento. Ainda, existem evidências que um cliente pode considerar o envolvimento num relacionamento com uma dada marca, como um fim em si mesmo. Um estudo realizado por Gwinner, Gremler e Bitner, acerca dos benefícios relacionais, conclui que estes podem ser de três tipos: 1) confiança tem um impacto positivo da percepção do risco o que, em consequência, reduz o sentimento de ansiedade associado à compra *online*; 2) benefícios sociais que passam pelo reconhecimento e tratamento personalizado; 3) tratamento especial materializado em serviços extra, preços especiais, prioridade face aos demais clientes, ofertas que premiam a lealdade do cliente à marca. Este estudo identificou que a confiança é o benefício relacional mais valorizado pelos clientes. No mesmo sentido, Grönroos considera que o melhor que uma empresa de *focus* relacional pode alcançar é fazer com que os clientes se sintam seguros e confiantes com a sua escolha, do que se sentiriam se preferissem outra empresa. Estes benefícios da confiança resultam de relacionamentos, de longo prazo, bem geridos.

Apesar dos benefícios adicionais descritos acima, nem todos os clientes estão em modo relacional, existem clientes que preferem uma abordagem transacional, não apreciando serem contactados pelos fornecedores no intervalo entre as compras.

O marketing relacional consiste na criação de valor conjuntamente com os clientes, denominado por Grönroos de valor em uso, contrastando com a perspectiva transacional, em que acontece a distribuição de valor acabado, valor em troca, incluído na oferta central. Na Internet ocorre um processo de co-produção de valor pelas partes, a empresa e o cliente.

### **6.3. Natureza do marketing de serviços**

Grönroos descreve a natureza complexa do serviço como um processo, que consiste numa

série de atividades, mais ou menos intangíveis, que ocorrem em interações com os clientes e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços que são fornecidos como soluções para problemas do cliente. A abrangência daquilo que pode ser entendido por serviços significa que em qualquer sector de atividade, mesmo no sector industrial onde o produto é central, o processo de criação de valor poderá passar pela adaptação de uma perspectiva concorrencial de serviços.

A noção de interação é central nos serviços, pois o cliente está presente, até certo ponto, no processo de produção do serviço, co-participando no seu desenvolvimento. Exatamente o que acontece nos negócios desenvolvidos *online*, na web o consumidor é um agente ativo, envolvido no processo de consumo, interagindo com plataformas, como o *website*, com os sistemas e as infraestruturas disponibilizadas pela empresa. O consumo na Internet é um processo, levando a concluir que a oferta de qualquer bem físico ou serviço na Internet é um serviço. Enquanto coprodutor no processo de consumo *online*, o consumidor influencia, simultaneamente, o progresso e o seu resultado. A título ilustrativo, um consumidor com pouca ou nenhuma experiência de compra *online*, poderá não ser capaz de operar o sistema para atingir o resultado que pretende, comprar um produto. Neste caso, apesar de não haver nenhuma falha por parte da empresa, o cliente pode ficar frustrado e não voltar a comprar no *site*. A incapacidade do potencial cliente em operar os sistemas da empresa, neste caso navegar agilmente num *site e-Commerce*, do ponto A ao ponto B, exerce uma influência determinantemente na percepção do consumidor, apesar de a este ser imputado parte do fracasso da experiência. A qualidade dos interfaces com o usuário é crucial, pois só um interface intuitivo, a funcionar corretamente, permitirá o acesso à oferta na Internet.

A criação de valor na *web* é um processo simultâneo de compra e consumo, uma experiência comercial participada pelo cliente. Grönroos acredita que uma tecnologia, ou praticamente qualquer produto físico, poderá ser transformado num serviço para o cliente se o vendedor, indivíduo ou empresa, se esforçar por moldar a solução de modo a atender às exigências detalhadas dos clientes. Apesar de uma máquina ser um bem físico, o modo de tratar o cliente com uma máquina projetada especificamente para servir as suas necessidades, é considerado um serviço.

Dada a amplitude da aplicação do termo é relevante analisar as características básicas, que segundo Grönroos, permitem identificar um serviço. Os serviços são processos que consistem em atividades ou numa série de atividades, ao contrário dos produtos que são produzidos e consumidos separadamente, os serviços são produzidos e consumidos

simultaneamente. O cliente participa, até certo ponto, como coprodutor no processo de produção.

O conceito de processo é indissociável dos modelos de negócio *online*, porque neste meio o negócio consiste numa série de atividades, nas quais diversas tipologias de recursos – bens, pessoas, informação, sistemas e infraestruturas – são utilizados em interações diretas com o cliente, de modo a proporcionar-lhe a solução desejada. Na Internet os bens, por si só, são insuficientes para satisfazer os consumidores. O bem físico é parte da solução que deverá ser completada com um *mix* ideal de serviços para criar valor efetivo para o cliente. Em comparação com o modelo para o mercado físico, inclui-se uma dimensão adicional, o interface com o usuário no pacote de serviços. A qualidade técnica e a qualidade funcional da oferta dependem totalmente da funcionalidade do interface, pois no caso de mal funcionamento desta funcionalidade, o consumidor não poderá usar o serviço e não obterá o resultado.

No entender do Grönroos a prerrogativa de um negócio de serviços, é a de que a oferta esteja alinhada com as exigências específicas do cliente, facto que ultrapassa a noção de oferta central, desde logo porque há uma variedade de atividades administrativas, tais como o faturamento e a gestão de reclamações, que de acordo com esta perspetiva, têm de ser geridas numa visão de criação de valor. Tradicionalmente estas atividades designadas por serviços ocultos eram consideradas como algo adicional, indispensável, mas que não agregava valor para os clientes. Progressivamente os estudos desafiaram esta noção evidenciando que os clientes, fossem eles consumidores finais ou empresas, apreciavam e consideravam nas suas avaliações a forma como são processadas atividades como a faturação, como são tratados as reclamações, como são administradas as falhas do serviço, a atenção que é prestada a exigências especiais dos clientes e a capacidade da empresa em cumprir com prazos de entrega. Além destes episódios associados à venda e ao pós-venda, os estudos sobre serviços ocultos (Grönroos, 2000) revelaram que os clientes, sobretudo no caso de produtos técnicos e de serviços complexos, valorizam que a empresa forneça conteúdos educacionais, tais como documentação e instruções referentes à utilização, disponibilize formação para a utilização de máquinas, equipamentos e *software*. Dimensões do serviço como transparência, velocidade e eficiência relevaram-se, também, influentes na percepção de valor do cliente. Daí que Grönroos considera que a gestão destes serviços, com orientação para o cliente, influi na intenção deste manter ou não a relação comercial, a gestão adequada destas atividades é um reforço que previne o cliente de considerar alternativas, contribuindo para o diferencial competitivo. Um modelo de

negócio com esta abordagem oferta ampla implica que o valor da oferta não dependa apenas do bem material, é complementado com o valor criado nos processos, ou seja numa série de atividades que acrescentam. A oferta *online* incorpora valor central e um pacote de serviços facilitadores e diferenciadores. Se um cliente compra uns sapatos *online*, com o propósito de serem uma prenda de Natal, e estes chegarem depois das festividades, a falha no serviço de transporte é determinante para a deterioração do valor da proposta, este atraso penaliza a experiência do consumidor.

O retalho, tanto na sua vertente *offline* quanto *online*, compreende além da oferta central, seja um produto ou serviço, um conjunto de atividades não-cobráveis, tais como a faturação e a gestão de reclamações, e outras atividades, habitualmente, cobráveis como o transporte e a formação, serviços complementares que têm impacto sobre as preferências dos clientes.

As atividades de suporte são fontes de criação de valor, um estudo da McKinsey apurou que a maioria dos clientes valorizam no *e-Commerce*, de forma quase equitativa, o bem físico e os serviços de transporte, a variedade de opções, a informação contida no *site* e a transparência da política de privacidade da empresa. Se os consumidores do canal *online* valorizam estas atividades, então é lógico que a sua execução tenha um carácter estratégico, pois são serviços que aprimoram o valor da oferta global, influenciando a decisão de compra. A gestão das rotinas de relacionamento com os consumidores é pode emergir como uma alternativa poderosa para que as empresas alcancem um diferencial competitivo, proporcionando uma vantagem sustentável a médio e longo prazo.

No marketing tradicional a qualidade era pré-produzida, enquanto que na perspectiva contemporânea de marketing de serviços o valor é quase totalmente produzido na presença do cliente, impossibilitando manter serviços em *stock* e é desafiante manter a consistência no processo, devido ao impacto dos funcionários e dos clientes no processo. Na Internet, independentemente de se tratar de um negócio de produto ou de serviço, há o consumo de processos, o serviço é experimentada e simultaneamente consumida pelo cliente.

#### **6.4. Estratégia de negócio baseada num ecossistema de serviços**

Numa investigação académica sobre a pesquisa de serviços, Edvardsson *et al.* concluíram que “serviço é uma perspectiva sobre a criação de valor e não uma categoria de ofertas de mercado”, portanto a crença de que a aposta estratégica numa perspectiva de serviços poderá revelar-se numa fonte concorrencial efetiva, emergindo como uma perspectiva predominante de marketing (Grönroos, 2006).

Para a compreensão desta corrente que encara os serviços enquanto dinâmica estratégica, é importante entender o conceito de serviços que sustenta esta perspetiva. No livro “Adopting a service logic for marketing” Grönroos explora o conceito esclarecendo que “os serviços são processos nos quais um conjunto de recursos de uma empresa interage com os clientes de modo a criar valor nas atividades e processos dos clientes”. Esta descrição diverge da lógica de produtos, em que a empresa fabrica produtos para os clientes com valor embutido. Assim, enquanto os produtos são recursos que apoiam o valor, os serviços são processos que apoiam o valor, nos processos de interação o valor é coproduzido pela empresa e pelo cliente.

Quanto ao nível de interação, os serviços podem ser divididos em *high-touch* ou *high tech*. Os serviços *high-touch*, tal como subentende pela designação, dependem muito de pessoas no processo de serviço produzido, enquanto que serviços *high-tech* têm um pendor tecnológico, baseiam-se na utilização de sistemas automatizados, tecnologias de informação e outros recursos físicos. As compras pela Internet são serviços de natureza *high-tech*, em grande medida, dependentes da tecnologia, tendo por momentos críticos as reclamações ou falhas tecnológicas, ou os contactos desempenhados por empregados de serviço que representam, por exemplo, as operações de apoio ao cliente, nesse momento inverte-se a prioridade *high-tech* em favor da componente *high-touch* de serviços. Grönroos chama atenção para o facto de que os serviços *high-tech* deverão ter uma orientação para o cliente, para compensar os automatismos envolvidos, ainda os prestadores que executam as operações *high-touch* dos serviços *high-tech* devem ser excepcionalmente competentes, porque normalmente nos serviços *high-tech* as interações humanas ocorrem raramente e, quando ocorrem, é em situações críticas. Grönroos afirma que se as interações *high-touch* dos processos de serviços *high-tech* falharem, há menor probabilidade de recuperar o erro, do que num processo de serviço *high-touch*. A investigação sobre a qualidade em serviços demonstra que os contactos *high-touch* são verdadeiros momentos de verdade para a performance *online* das marcas. Se ocorre um erro ou uma falha de serviço normalmente o prestador de serviço tem apenas uma segunda oportunidade para recuperar a confiança do cliente.

Um dos pontos essenciais para a compreender a gestão de serviços e do marketing de serviços é distinguir que no serviço há um consumo de processo e não apenas um consumo de resultado, como no caso dos produtos. O consumidor percebe e avalia o processo de produção do serviço como parte do consumo do serviço e não apenas o resultado daquele processo, como nos bens físicos. Na *web* o consumidor percebe e avalia o consumo de



produção, que leva a um resultado, tal como acontece no caso de um modelo de serviço tradicional. A qualidade da experiência de consumo depende da qualidade percebida do processo em usar o meio como instrumento de compra e, em alguns casos, de consumo, a par com a qualidade percebida do resultado.

Dado que na *web* ocorre um consumo de processo e não apenas de resultado, a oferta na Internet é um serviço. O consumidor que compra *online* é crítico em relação a uma série de atividades desenvolvidas que influenciam a avaliação global e, consecutivamente, a satisfação. O consumo do processo na experiência de consumo *online* é uma parte crítica do modelo completo da oferta na Internet, denomina de NetOffer por Grönroos. O NetOffer inclui os elementos da oferta central e os serviços facilitadores e de melhoria, conceitos herdados do modelo original de serviços. No modelo NetOffer o conceito de serviço é basilar, porque a satisfação do cliente não depende apenas do valor embutido no produto, a qualidade do resultado, o cliente avalia igualmente a navegação no *site*, o serviço de apoio ao cliente quando faz uma pergunta sobre a expedição, as condições e os custos de entrega, todas estas, dinâmica do processo de serviço. No caso da Internet acrescenta-se ao modelo clássico do pacote de serviços o interface com o utilizador, caso este falhe ou tenha uma fraca funcionalidade, o cliente fica impossibilitado o aceder aos produtos e/ou serviços centrais.

As pesquisas da qualidade do serviço demonstram que apesar de um resultado satisfatório ser necessário, é apenas um pré-requisito de boa qualidade, não é algo suficiente por si só, porque a qualidade funcional do serviço, ou a qualidade em processo, é vital para a percepção da qualidade total. Num contexto de elevada concorrência, tendencialmente, as empresas de serviços não conseguem diferenciar os seus resultados dos seus concorrentes. Grönroos dá um exemplo de indiferenciação de resultado, reportando-se à ação de um passageiro que voa do ponto A para o ponto B, cujo resultado é chegar ao seu destino, independentemente da companhia aérea. No exemplo da companhia aérea, Grönroos expõe que a qualidade do resultado é um pré-requisito, o ato de chegar ao destino, a diferenciação resulta de componentes do serviço, no caso de uma companhia aérea a amabilidade e competência dos funcionários no *check-in*, a presteza e simpatia da tripulação e a conveniência da recolha da bagagem, todos estes elementos inerentes à experiência de consumo, que têm uma influência decisiva sobre a satisfação dos clientes. Em algumas situações os clientes consideram a qualidade de um resultado como um ponto pacífico, mas em muitos casos é difícil para os clientes avaliarem a qualidade do resultado de um processo de serviço. Por exemplo, no mundo físico é difícil avaliar a qualidade de

resultado do trabalho de um advogado, pois na maioria das vezes os casos são arquivados, no canal virtual é difícil avaliar se o *site* de uma empresa é melhor do que o de outra empresa. Porém, em ambos os exemplos os clientes participam nos processos de serviço e interação, em maior ou menor grau, com os prestadores do serviço, recursos físicos, tecnologias e sistemas do fornecedor e avalia o quanto estas experiências são ou não satisfatórias. O processo diferencia com facilidade um serviço de outro. Independentemente do consumidor perceber satisfatoriamente o resultado, pode ficar insatisfeito com a forma como o processo foi conduzido, ou o inverso, pois trata-se de uma avaliação global.

No caso da Internet as questões de acessibilidade e interação com um *site* são críticas para a experiência de consumo. Neste meio a produção e o consumo são processos simultâneos que ocorrem em interações entre consumidor e os recursos da empresa, isto é funcionários, recursos físicos, sistemas operacionais, infraestruturas e tecnologias de informação. Isto é essencialmente a descrição do marketing contemporâneo, em que coexistem multiatributos a contribuir para a satisfação do cliente.

Oportunamente, Grönroos chama atenção para as mudanças de paradigma do marketing contemporânea, na sua perspectiva de serviços, o que acontece é que os esforços estão orientados para a gestão dos relacionamentos com os clientes da empresa e outros relacionamentos de mercado, em razão dos benefícios que resultam de recomendações positivas. Das fontes que têm ao dispor os potenciais clientes privilegiam a informação que obtêm dos seus pares, ou seja educam as decisões de compra baseada nas experiências de amigos, colegas e familiares. Por contraste, tendem, gradualmente, a ignorar as mensagens das comunicações de marketing. As empresas competitivas estão a tirar partido desta nova realidade, incluindo nos programas de comunicação atividades que permitam capitalizar o WOM positivo.

A criação e capitalização do valor embutido nos relacionamentos acontece quando a empresa adopta uma estratégia orientada para o relacionamento, com objetivo de gerar benefícios económicos (Hakansson & Johanson, 1993). Na opinião de Bill Lee (2012) não basta à empresa comercializar bens e serviços de qualidade, é indispensável que os clientes sintam que são a prioridade. O académico afirma que os clientes percebem que são valorizados quando a empresa lhes proporciona uma oferta de valor aumentado, classificação nível 4 da estratificação de valor da sua autoria. No nível 1 os consumidores percebem a empresa como fornecedora de uma mercadoria. Neste nível a sensibilidade ao preço é elevada. O autor dá o exemplo do mercado dos computadores, em que os

fabricantes dotam os produtos de funcionalidades, acreditando que estão a acrescentar valor à proposta e a promover a diferenciação, quando na realidade os clientes não consideram as funcionalidades relevantes e acham que torna a utilização do produto mais complicada. No nível 2 os consumidores percebem que a empresa os ajuda a melhorar a sua performance. Os consumidores passam a associar o produto e/ou serviço com o resultado desejado. A oferta destaca-se por ajudar a atingir um fim. Ironicamente muitas empresas que atingem este nível de relevância, removem características e funcionalidades que são oferecidas pelos seus concorrentes. Alguns exemplos: a Apple e a Ryanair. No nível 3 os consumidores interagem emocionalmente com as marcas, o que reforça a lealdade e a retenção. Algumas empresas têm ofertas tão interessantes, comparativamente com a concorrência, que estas, por si só, são suficientes para criar uma ligação emocional. Não está ao alcance de todas as empresas criar tais produtos e/ou serviços excepcionais, aliás a maioria das empresas não têm o nível de capital para perseguir uma estratégia de produto e investir avultadas somas em Investigação e Desenvolvimento (I&D), e até mesmo as empresas que o fazem têm dificuldade em preservar a ligação emocional. As empresas que se destacam nos novos contextos de mercado, criam um forte vínculo emocional adotando uma abordagem relacional que coloca no centro das prioridades o cliente. No nível 4 as marcas, além de competentes e envolventes, ajudam os consumidores a conquistar e expandir o seu capital social, ou seja ajudam-nos a criar e expandir a sua influência nas comunidades de referência, cada vez mais relacionadas ao processo de tomada de decisão de consumo. Oferecem aos seus clientes mais entusiastas uma experiência única e contribuem para o seu estatuto social através da (1) recompensa de comportamentos de recomendação e de partilha, (2) incorporam tecnologia que permite a personalização em massa e dão a possibilidades aos clientes de venderem, através de redes sociais, os produtos que eles criarem (3) investimento no retalho, ou seja, os clientes podem apoiar os produtos nos quais acreditam (4) iniciativas para ajudar o cliente a encontrar o produtos, tais como: sessões de aconselhamento *online*, sistema de recomendações em função do histórico de visualizações e de compras, *chat* em tempo real, dar visibilidade aos aficionados da marca em sessões de *chat online* com outros clientes, em que por exemplo, eles revelam como usam os produtos no seu quotidiano. Estas iniciativas além de compensarem, em parte, a vantagem do contacto físico e auxílio nos contextos de compra em lojas físicas, potenciam a expansão de comunidades de referência que influenciam as tomadas de decisões de consumo atuais.

Bill Lee considera que apenas as empresas mais competitivas são capazes de alcançar o

nível 4. As empresas que estão a esse nível destacam-se no mercado porque satisfazem a necessidade social emergente dos consumidores digitais, que além de um ecossistema ideal na combinação de recursos físicos e digitais, procuram uma experiência social gratificante que eleve o seu estatuto.

### **6.5. O papel do marketing contemporâneo**

Para apoiar a compreensão da pertinência da gestão do serviço e do relacionamento no retalho *online* é importante explorar a evolução do papel do marketing, desde o paradigma clássico de produto dos mercados industriais, até aos tempos mais contemporâneos quando surgiu a necessidade de colocar o cliente no centro da estratégia (Kohli & Jaworski, 1990), porque as empresas passaram a ter a necessidade de conhecer melhor os problemas de consumo dos clientes e implementar medidas que potenciem a criação de valor para o cliente (Bagozzi, 1974 e Boulding et al., 2005). A exploração desta temática será ancorada na matriz triangular de Philip Kotler, para representar graficamente o conceito holístico de marketing sugerido pela Escola Nórdica.

Um bem físico, no sentido clássico, é um resultado, do modo como como diversos recursos físicos, humanos, tecnológicos, matérias-primas, conhecimento e informação, são geridos numa indústria para incorporar características procuradas pelos clientes dos mercados-alvo. Neste caso o processo de produção é caracterizado como um processo fechado, que não é participado pelo cliente, este é somente o alvo de estudo do departamento de marketing, para uma melhor compreensão das características em que está interessado. Trata-se qualidade pré-produzida pronta a ser trocada. Além da pesquisa de mercado, o marketing tem um papel preponderante na comunicação das características procuradas pela procura. Estas atividades de marketing externo, como a publicidade e as vendas, têm por objetivo informar e persuadir o consumidor.

Esta tríade é constituída pelas principais áreas da concetualização clássica do marketing, nomeadamente um dos pilares a empresa, representada pelo seu departamento de marketing e vendas, num segundo pilar o mercado constituído por clientes anónimos e, por fim, o produto, uma oferta pré-produzida. Nas ligações dos vértices são apresentadas as três funções do marketing: comunicar promessas, cumprir promessas e possibilitar promessas. As promessas são habitualmente veiculadas através dos meios de massas e pelas equipas de vendas. As promessas são cumpridas pelos vários atributos dos produtos e, por fim, criadas em processos de melhoria contínua dos produtos, baseando o desenvolvimento na informação dos estudos de mercado realizados pelos profissionais de

marketing. Numa empresa de produto o papel do marketing é fazer o levantamento das especificações procurados pelo mercado, de modo a desenvolver produtos com as características adequadas e, posteriormente, comunicar esses atributos ao mercado.

A delimitação é mais fácil no marketing de produtos do que no marketing de serviços, em que o escopo é mais abrangente, tornando-se mais complicado definir os limites. A visão do marketing de serviços é ampla, os relacionamentos com os clientes são geridos para criar valor e existe um conjunto de processos de serviço, incluindo serviços ocultos, como as funções administrativas, que têm um papel na oferta (Håkansson, 1982).

Frequentemente as expectativas do cliente não são conhecidas, em detalhe, no início do processo de produção de serviço, daí a complexidade em alocar, logo desde o início, todos os recursos necessários e definir a combinação ideal entre eles. A título exemplificativo, os requisitos de serviço de um *software* vendido a diferentes clientes podem variar, no sentido em que pode variar a necessidade de formação dos funcionários, a necessidade de apoio pós-venda e, até mesmo, a necessidade de gestão de reclamações. Estas assimetrias das necessidades dos serviços determinam que a empresa fornecedora tenha de ajustar os recursos, caso a caso, para possibilitar a adaptação.

Na tríade do marketing de serviços a principal diferença é a ausência do produto pré-produzido. Grönroos esclare que no processo de consumo nenhum conjunto pré-produzido de características, que o constituem, pode estar presente. Apenas os conceitos de serviço e os preparativos para um processo de serviço podem ser feitos com antecedência, e só podem existir serviços parcialmente preparados. Em contextos de serviço, como o retalho *online*, elementos de produtos físicos com características específicas também estão presentes como partes constituintes do processo de serviço. Por exemplo, no caso de uma loja *online* de uma marca de roupa, um vestido é algo pré-produzido, uma mera componente da oferta que é combinada com uma experiência de serviço, para formar a oferta aumentada. Isto é, por exemplo, um vestido é comprado *online* ser oferecido como presente de aniversário, mas entretanto há um atraso na entrega do mesmo, que só chega depois do aniversário numa embalagem de fraca qualidade, desmoronando o valor pré-produzido e gerando insatisfação com a experiência de compra. Não é o produto, por si só, que cria valor, mas sim em combinação com um conjunto de serviços adequados.

Grönroos propõe que os recursos de uma empresa de serviços sejam divididos em seis grupos: funcionários, tecnologia, produtos, conhecimento, tempo do cliente e cliente. As pessoas que representam a empresa são centrais no marketing de serviços, pois influenciam a percepção de qualidade global dos clientes, criando valor para estes nos vários processos

de serviços, como atendimento, entregas, formação, gestão de reclamações, etc. Os prestadores de serviço são agentes determinantes na qualidade percebida, pois são eles que fazem o contacto com os clientes durante os momentos de verdade, interações cruciais no processo do serviço produzido. Além destes profissionais de contacto, outros tipos de recursos influenciam o valor percebido da oferta, desde a tecnologia, os produtos, o conhecimento demonstrado pelos profissionais da empresa e incorporado nas soluções tecnológicas, e o modo como a empresa gere o tempo do cliente.

Em suma, no mercado dos produtos existe valor pré-produzido, claramente delimitado, enquanto que nos serviços existe um conjunto de recursos a alimentar a criação de valor, consequentemente, o desafio que se coloca ao marketing é mais complexo. A empresa deve ter competência para planejar e desenvolver os recursos necessários para implementar o processo de serviço, para a criação do valor para cada cliente, o ecossistema ideal para proporcionar o conjunto adequado de recursos. Na literatura de marketing de serviços a forma como os serviços são geridos e implementados em interações é denominada de marketing interativo. No meio digital é nesta circunstância interativa que o valor é criado, experimentado e percebido pelos clientes. As empresas *online* são provedoras de serviços, portanto deverão desenvolver estratégias para gerir processos, como parte essencial das suas soluções.

## **7. As estratégias pertinentes para os modelos de negócio *online***

### **7.1. Reformulação das estratégias de serviço aplicadas ao canal digital**

Anteriormente a estratégia de uma empresa era desenvolvida em torno de uma perspetiva funcional, porque a lucratividade era proporcional ao volume de produção de uma empresa, ou seja quanto mais a empresa produzia, quanto mais rentável se tornava. Existia um mercado de manufatura, centrado no produto. À medida que ocorreu a transição de poder do lado da oferta, para o lado da procura as empresas passaram a necessitar de estratégias mais sofisticadas, os serviços passaram a ser extensões da oferta, para que as empresas pudessem dispor de mais alternativas competitivas e porque os clientes começam a exigir uma oferta de valor agregado, alinhada com os seus interesses. O novo perfil de consumidor procura uma oferta total, que inclui processos bem geridos, com orientação para relacionamento, e um resultado satisfatório – soluções centrais e serviços adicionais. O universo do retalho já não orbita em torno dos produtos, mas em torno dos consumidores. É crítico para a longevidade das empresas que estas adoptem uma estratégia focada nos consumidores (Payne & Frow, 2005). As empresas devem trabalhar as novas dinâmicas de mercado a seu favor, reinventando uma estratégia de serviço a favor de uma experiência de consumo global, para tal é vital implementarem uma estratégia com foco no consumidor, de modo a alcançar um impacto positivo sobre as preferências do cliente e da imagem que este tem da empresa.

A comodidade, a transparência, o alcance, a partilha, a acessibilidade e a facilidade de utilização são vantagens que estão a atrair um número crescente de consumidores para a esfera *online*. O processo de compra e a forma como as pessoas comprem mudou radicalmente na última metade de século e, sobretudo, após a Internet se ter instalado. Hoje existe uma abundante oferta a tentar conquistar uma procura escassa, fortemente enfraquecida pela recessão nos países ocidentais.

Existe um novo perfil de consumidores, fortalecidos pela tecnologia, que lhes proporciona o controlo das suas decisões de compra. Insurge uma nova ordem social e económica, com a transição de poder das marcas para os consumidores exigentes, informados e com elevadas expectativas quanto à performance da oferta global. As empresas terão de corresponder com as expectativas destes novos consumidores, para captar e reter clientes. Relativamente a estes que são os principais objetivos de marketing, respetivamente, a captação e retenção de clientes, num contexto de mercados maduros e de contração da procura destacam-se os efeitos favoráveis da retenção. Os relacionamentos contínuos além

de garantirem uma base de clientes lucrativos, pode-se esperar que estes clientes comprem mais. A duração do relacionamento é proporcional à lucratividade do relacionamento. As estratégias de serviço, com orientação para o relacionamento, têm efeitos positivos sobre o lucro porque os clientes fiéis compram mais, os custos de aquisição de clientes são reduzidos, a capitalização dos efeitos de WOM positivo, ou seja, as empresas podem beneficiar financeiramente dos efeitos de rede, tirando partido da influência das referências e recomendações.

Para entender o modelo de gestão pertinente para os negócios *online*, é importante lembrar que a compra e o consumo de ofertas na Internet é descrita como consumo de processos, nos quais o cliente participa como coprodutor, duas das principais características dos serviços. Além do mais, o acesso do utilizador ao produto só é possível através de um interface funcional, um serviço facilitador. Na conceptualização da gestão de serviços, além dos serviços facilitadores, que permitem o acesso e simplificam o consumo da solução central, existem os serviços de melhoria que aprimoram o valor da solução e promovem a diferenciação de mercado.

O grupo de consumidores mais lucrativo os *Millenials*, que perfazem 23% da população mundial, são os consumidores mais conectados do mundo, têm um entendimento metódico dos produtos/serviços que têm ao dispor e procuram um conjunto de benefícios, de cariz utilitário, gratificação social e procuram ofertas que os ajudem a ter uma melhor performance no emprego e na vida pessoal.

Recordando o modelo NetOffer, existem elementos de ampliação da oferta que são característicos da Internet, especificamente o interface com o utilizador (IU), um serviço facilitador obrigatório. O bom funcionamento desta camada é indispensável, pois se o cliente não conseguir navegar num *site* e alcançar o botão de pagamento, toda a oferta desmorona. A IU deverá ser visualmente apelativa, fácil de entender e de navegar e tecnicamente funcional, porque um potencial cliente insatisfeito com a experiência de navegação num *site* transita rapidamente para um *site* da concorrência.

Uma das principais diferenças entre o retalho tradicional e o retalho *online*, é que na *web* não há prestadores de serviços a convencer o cliente da superioridade da oferta, pelo que a informação disponibilizada assume um papel preponderante. É de tal forma fundamental que na matriz do modelo NetOffer, proposto por Grönroos, o triângulo interno da Fig.4 ilustra o pacote de serviços inserido num círculo de informação.



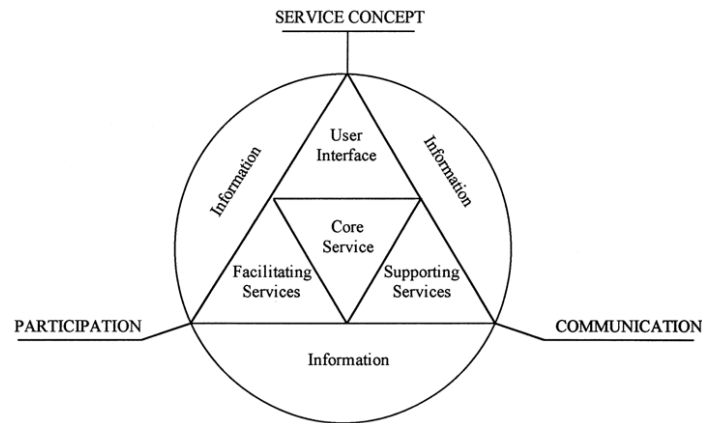


Figura 4: O modelo NetOffer.

Fonte: Grönroos, C., "The NetOffer model: a case example from the virtual marketplace.", *Management Decision*, 2000, 38(4), p.250

Os bens e serviços fornecidos na web devem ser acompanhados de informação relevante e detalhada, imagens de boa qualidade de diversos ângulos do mesmo produto, grandes ampliações e imagens de detalhes. A informação é parte fundamental de todos os elementos do modelo de oferta *online*.

A ampliação do pacote de serviços *online* inclui dois elementos, em vez dos três do modelo clássico da oferta aumentada de serviços. Esses dois elementos são: i) participação do cliente, ii) comunicação. A participação do cliente representa a competência, o conhecimento e o interesse dos clientes no que se refere ao IU, subentendendo os clientes enquanto coprodutores do serviço, para que possam concretizar a compra, colocar perguntas ao apoio ao cliente e receber respostas, enviar reclamações ou visitar os links incluídos no *site*. A participação do cliente refere-se, igualmente, a atividades em grupos de discussão que envolvem clientes correntes e clientes potenciais e demais utilizadores do *site*. Recordando Bill Lee que refere a importância das empresas desenvolverem o capital social dos seus clientes, pois ao fazê-lo ajudam a criar uma reputação para as suas marcas. A opinião de Bill Lee é que as marcas deverão desenvolver atividades que promovam a participação social dos seus clientes, sobretudo, dos mais aficionados, criar plataformas como comunidades onde os membros possam trocar opiniões e informações e potenciar o estatuto social dos seus clientes mais lucrativos, através do reconhecimento dos mais participativos e influentes. Uma rede social como o Facebook adquire uma importância reforçada, do ponto de vista do marketing externo, quando acedida através de um *smartphone*, pois permite às marcas direccionar mensagens a audiência de seguidores, ou seja, criar valor para os clientes a partir da sua posição geográfica.

A Internet é um meio orientado para serviços, onde acessibilidade e interação implicam

comunicação. A interação torna-se parte da comunicação. Ter acesso significa comunicar com o *site*, através do sistema de navegação do interface, e interagir com o *site* significa comunicar com um sistema através de *email*, formulários, entre outras componentes do sistema. No modelo original da oferta aumentada dos serviços, acessibilidade do serviço e interação com a empresa prestadora são elementos separados, na web unem-se, tornando-se num só elemento, no qual a comunicação é o denominador comum. Nos *sites* a comunicação pode ser bilateral, no caso de se tratar de uma sessão de perguntas e respostas num *chat*, ou unilateral, como num processo de introduzir um produto num carrinho virtual até à concretização da compra, ou o envio de informação do cartão de crédito no momento do pagamento. Na web ocorre um diálogo permanente entre o consumidor e o prestador de serviço, o qual pode integrar todos os meios possíveis de comunicação, desde o *email*, telefone, cartas, etc.

A qualidade e usabilidade da interface complementada com a habilidade do cliente em manobrá-la determinam, em grande parte, a qualidade funcional da oferta da Internet, portanto o *como*, e a qualidade técnico do que é oferecido, o *quê*, perfazem a boa qualidade global.

Não obstante, a relevância atribuída à funcionalidade da interface e à criação de uma boa qualidade de serviço *in site*, isto não é suficiente para a formação de valor da oferta *online*. O transporte é, indiscutivelmente, outro factor essencial para a qualidade percebida, as compras têm de ser entregues ao cliente no prazo adequado, com o produto em perfeitas condições.

Nos negócios *online* a oferta integra duas componentes na formação de valor, por um lado os processos, ou seja a qualidade enquanto um constructo dinâmico, na medida em que as percepções de qualidade desenvolve-se durante o processo de interação, sofrendo alterações à medida que o relacionamento evolui, concretizando-se numa série de momentos de verdade entre a empresa e o cliente, por outro lado, o resultado é um pré-requisito indispensável para a boa qualidade.

Neste ambiente desafiante, para alcançarem bons resultados, empresas em todas as indústrias demonstram que estão sensíveis à necessidade de gerar envolvimento com os consumidores *online* e procuram convergir as experiências que oferecem com as expectativas dos clientes.

Recordando a proposta de Grönroos quanto às perspetivas estratégicas que podem ser adoptadas pelas empresas, nomeadamente a perspetiva de imagem e a perspetiva do produto central, ambas exigentes do ponto de vista do investimento, e caso a empresa não

possa arcar com os elevados custos, a oferta perderá a sua atratividade e a empresa perderá a sua vantagem competitiva; a perspectiva de preço cuja força competitiva está na capacidade das empresas ter e manter os preços mais baixos de mercado. Estas opções estratégicas estão, em parte, descontextualizadas com a competitividade dos mercados atuais, pois para a maioria das empresas, torna-se algo difícil dispor, continuamente, do volume necessário de investimento para representar uma capacidade tecnológica superior, ou manter em todos os mercados a proposta de preço mais baixo. Especificamente, no caso da *web* é ainda mais desafiante criar e manter uma vantagem técnica superior, porque a concorrência frequentemente lança réplicas dos modelos digitais em apenas algumas semanas ou dias. A sensação de emergência provocada pela facilidade com que a concorrência iguala ofertas, reforça a pertinência de adoptar uma estratégia de serviços, com uma combinação de recursos e atividades chave difíceis de igualar pela concorrência, porque trata-se de um sistema orquestrado que tem a sua própria dinâmica. Mais, a qualidade, tal como é entendida na gestão de serviço, integra duas dimensões, do resultado e do processo, de tal modo que a boa qualidade técnica pode ser anulada por encontros de serviço mal geridos, ou seja por uma qualidade funcional insatisfatória (Grönroos, 2009).

Um aspecto particular do meio é o facto de, que na *web*, o primeiro contacto é gerado pelo cliente ou potencial cliente e, atendendo que o cliente pode facilmente navegar entre *sites*, a promoção de uma experiência de consumo gratificante pode ser uma opção eficaz para manter o cliente interessado na empresa, e assim, criar negócios numa base contínua. A tecnologia digital usada para igualar o mundo *offline* e, até mesmo, melhorar a experiência compensando as limitações sensoriais e oferecendo vantagens de uma experiência imersiva.

Um negócio digital é pertinente quando cria valor e receita a partir de ativos digitais, ultrapassando a mera função de automatização para passar a explorar estratégias inovadoras, que permitam às empresas ganhar um novo fôlego competitivo. Num estudo da McKinsey & Company, de 2012, sobre os motivos que levam as empresas a investir em novas tecnologias, metade dos diretores executivos inquiridos admitiu que encaram os investimentos aplicados nas tecnologias digitais como um meio para alcançar uma vantagem competitiva, e mais de 20% revelou que o objetivo dos investimentos digitais, é o de criar uma nova plataforma sustentável de negócio. As empresas convergem para o digital, senão vejamos as respostas dos *Chief Information Officer* (CIO) inquiridos num estudo, de 2011, da Gartner que envolveu 2.014 empresas. Os CIO indicaram que, em média, as tecnologias digitais dominam mais de metade das operações de negócio das suas

empresas, especificamente 58%. Na generalidade as empresas têm uma experiência extensa na aplicação da tecnologia às operações produtivas e administrativas, contudo o mesmo não acontece com a utilização de tecnologia digital enquanto fonte de rentabilidade e de criação de valor. O estudo demonstra que estão a ser dados os primeiros passos neste sentido, já que os inquiridos revelaram, que do total receita gerada pelas organizações, apenas 27% são produzidas no canal digital. Dada a ubiquidade do meio *online* multiplicam-se as experiências híbridas na expectativa de criar modelos de negócio, que capitalizem as vantagens da tecnologia digital.

Apesar do interesse gerado pela *web*, há uma lacuna entre o volume de operações digitais e a receita digital, que pode ser explicada pelo facto de muitas empresas concentrarem a sua estratégia nas transações digitais e não numa visão de oferta de valor aumentado. Aliás, através da minha experiência profissional numa empresa tecnológica, pude constatar esta realidade. A maioria das empresas, que diversificam o seu negócio optando pelo canal *online*, fazem-no sem estruturar um programa digital estratégico. Erroneamente confiam que têm uma estratégia digital apenas pelo simples facto de terem um negócio que incorpora tecnologia digital. A aposta em TI não equivale necessariamente a ter uma estratégia digital. Aliás, em Portugal é frequente as empresas lançarem as suas lojas *online* e após um ano de maus resultados acabam por negligenciar, ou no limite, extinguir a loja *online*. Isto acontece porque lançam-se no retalho *online* sem uma estratégia orientadora, que lhes permita congregiar esforços e perceber os recursos que têm de alocar à loja *online* e quais as atividades-chave a serem operacionalizadas para entregar ao cliente o valor que ele procura. Há casos extremos de empresas, que nem tão pouco, implementam uma loja com integração a um *software* ERP e carregam manualmente produtos e, igualmente, a gestão de stocks e de envios, não têm a funcionalidade de acompanhamento das encomendas e não disponibilizam serviços de apoio ao cliente. Estas empresas sentem-se apenas digitais, a expressão atribuída a Nicholas Negroponte que, desde 1996, tem desenvolvido literatura sobre a temática, inclusivamente, o autor escreveu um livro sobre o conceito de serviços de informação, baseado em tecnologias digitais.

Estas ferramentas possibilitam as transações digitais, mas não constituem, por si um negócio digital. É imprescindível às empresas compreender como a tecnologia pode gerar rentabilidade e criar valor para os clientes, mas tal requer uma presença na *web* orientada por objetivos de negócio específicos. O desafio é reinterpretar a criação de valor, usando recursos que anteriormente não existiam, e criar um modelo de negócio que capitalize as possibilidades dessa nova tecnologia, sendo que a expectativa do cliente é a de obter uma

experiência global satisfatória. Os modelos de negócio *online* evoluem assentes na capacidade digital de criar novo valor e novas fontes de receita.

## **7.2. Criar valor para o consumidor e gerar receita através das capacidades digitais**

No epicentro da economia digital está o conceito de Peppers & Rogers (1993) que enfatiza a compreensão das necessidades e preferências dos distintos segmentos de consumidores, de modo a corresponder a essas necessidades e, se possível, superá-las. Uma empresa que queira participar na esfera de negócio *online* carece de uma estratégia digital, o que significa ir além da imitação dos modelos de negócio físicos, requer uma gestão inovadora, modelos de negócio disruptivos que combinam recursos digitais e físicos, com vista à criação de novo valor para os clientes, proporcionando-lhe um ecossistema ideal que suporte melhores níveis experiência de compra *online*. Criar uma oportunidade digital é mais do que apenas automatizar processos e transferir para o *online* o modelo de negócio tradicional. Ao invés, o sucesso *online* requer uma estratégia específica que reflita as vantagens do meio, capitalize as tendências, implemente estratégias para contornar as barreiras ao *e-Commerce* e, ainda, deverá estar articulada com o marketing e a comunicação *offline*. Senão vejamos, apesar das atividades de compra serem realizadas *online*, na maioria dos casos o cliente interagirá, em determinado ponto, com recursos tradicionais do prestador de serviços, como por exemplos as equipas do serviço de apoio ao cliente e os *couriers* das transportadoras. As interações de serviço na Internet necessitam ser apoiadas pelas interações no mundo real, pelo que ter uma estratégia digital passa por combinar o universo físico com o universo digital, ao invés de substituir um pelo outro. A articulação das valências de ambos os ambientes de negócio, permite às empresas aceder a novas fontes de valor para o cliente.

Não se trata apenas de agilizar as operações e economizar custos, o objetivo principal dos negócios *online* é o de criar um ecossistemas ideal, relevante e coerente, dificilmente replicado pela concorrência, uma combinação inovadora de recursos digitais e físicos para entregar novo valor, já que o potencial para combinar informação, clientes, produtos, serviços e processos é teoricamente infinito. O valor é criado quando a empresa atende com as expetativas da procura, criando uma experiência de consumo satisfatória. A autora e neurocientista da Universidade de Oxford, Susan Greenfield descreve as mudanças no conceito de valor para o cliente, “penso que avançamos além do objetivo do séc. XX, de dinamizar um comércio mais inovador, em que os clientes eram proprietários, para um contexto em que a expetativa da procura já não é só ter acesso a um produto, mas também

ter acesso a uma experiência, em que os clientes sentem que estão a receber mais do que aquilo que pagam”.

A evolução das tecnologias de informação, o crescimento do uso da Internet e dos dispositivos móveis têm criado novas oportunidades para as empresas oferecerem valor digital, ou seja proporcionar aos clientes vantagens, que estes não teriam no retalho tradicional, como é o caso do acesso a produtos em qualquer parte do mundo, acesso a experiências exclusivas *members only*, peças de coleção que não encontrariam de outra forma, entre outras experiências originais.

Às empresas coloca-se o desafio de compreenderem como as tecnologias digitais, através da combinação de recursos, poderão gerar vantagens competitivas sustentáveis. Os recursos físicos incluem o capital humano das empresas, os seus equipamentos, instalações e demais ativos físicos. Os recursos digitais incluem informação, histórico dos clientes e dos seus comportamentos de consumo, equipamentos digitais e *software*.

A prerrogativa é criar novo valor para os clientes, para tal é essencial começar pela pesquisa de mercado, o levantamento cuidadoso das necessidades da procura, perceber o que motiva os clientes a comprarem *online* e quais os atributos de serviço que procuram. Reinventar noções de valor e modelos de rentabilidade, tendo em mente as mudanças que a tecnologia operou na sociedade contemporânea e interiorizando que a oferta de qualquer bem físico ou serviço na Internet é um serviço.

Habitualmente as empresas tratam de forma isolada as diferentes tecnologias, por exemplo *e-Commerce*, redes social e *e-Mobile*, ao invés de capitalizarem oportunidades através da complementaridade das tecnologias, designadamente desenho de serviço multi-canal. Compreender as vantagens da articulação é um exercício simples, basta recuperar o modelo teórico do processo de compra. Previamente, à compra há uma série de atividades e um conjunto de interações direta e indireta entre o potencial cliente e a marca, a compra premeia a boa gestão deste ciclo sequencial em multi-canais. A eficiência do negócio depende da gestão ótima dos momentos de verdade, com uma orientação para os melhores interesses do cliente. A coesão da mensagem e a coordenação dos canais ao longo deste funil, desde a identificação da necessidade, até à decisão e concretização da compra, torna a experiência mais relevante, favorece o relacionamento e beneficia a imagem da empresa, consecutivamente, a equidade da marca. As soluções desenhadas para criar valor digital têm como premissa a coordenação destas tecnologias que são usadas isoladamente pelos consumidores. O desenho de serviços multi-canal considera de forma integrada a perspetiva dos clientes e da empresa prestadora do serviço, de modo a veicular

uma mensagem unificada que beneficie a credibilidade da empresa e reforce a confiança. De forma concertada e, com orientação para o relacionamento, combinam-se as tecnologias de modo a criar uma experiência de consumo que atenda ao comportamento real dos consumidores. Quanto maior a densidade digital de uma marca, ou seja quantas mais as conexões entre pessoas, lugares, informação, mais os consumidores terão a oportunidade de interagir de forma relevante com a empresa, ao longo do processo de compra. A estratégia digital deve capitalizar este fenómeno sequencial, o desenho do serviço multi-canal, de modo às diferentes tecnologias serem ativadas em momentos oportunos, ao longo do funil de compra, transmitindo uma mensagem unificada.

O comportamento do consumidor enquanto processo sequencial, que não se confina à compra, é precedido por um conjunto de etapas, durante as quais o consumidor acede a fontes de informação para decidir qual a melhor alternativa, atendendo aos benefícios que procura. No momento da compra, o consumidor avalia um conjunto de factores situacionais, no caso o *online*, o tempo de carregamento de uma página, a experiência de navegação, a exibição do produto e a informação relacionada com o produto, a atratividade e agilidade do interface e a confiança que transmite o processo de pagamento. Estes factores situacionais (Grönroos, 2009) influenciam a decisão de compra do consumidor e a percepção da experiência de consumo, ou seja, não obstante, a compra de um produto satisfatório, a avaliação negativa da experiência de consumo pode a boicotar o negócio futuro.

O pós-venda é no fundamental uma etapa de avaliação pós-consumo, com o consumidor a ajuizar se a oferta cumpriu, em termos de performance, com aquilo que era expectável. Do resultado desta ponderação poderá resultar uma de duas avaliações: (1) o produto satisfaz o que influencia as suas decisões futuras e leva o consumidor a sentir-se impulsionado a divulgar a experiência; (2) o produto não satisfaz, dependendo do perfil de consumidor, este não dá expressão à sua insatisfação e, simplesmente, transfere o negócio para a concorrência, ou inicia um processo de reclamação. Em contextos de insatisfação Grönroos alerta que as organizações não devem esperar até que os clientes exijam uma ação, devem ser criados mecanismos proactivos que antecipem as falhas do serviço, ao mesmo tempo deve existir um bom serviço de pós-venda que proponha e opere medidas corretivas a falhas e erros. É recorrente mencionar uma antiga regra que refere que um cliente insatisfeito conta uma experiência negativa a 12 pessoas, porém a elevada conectividade dos clientes à web, um meio de extraordinário alcance, amplifica o alcance das referências a experiência de consumo negativas.

A recuperação que a empresa faz de falha de serviço é determinante para ampliar ou minorizar as consequências. A recuperação deverá ser ágil e ajustada às expectativas do consumidor, daí que os profissionais no apoio ao cliente, agentes cruciais no negócio *online*, serviço de natureza *high-tech*, deverão ter a autonomia para gerir uma falha de serviço e corrigir rapidamente a situação.

Muitas empresas encaram a tecnologia apenas numa perspetiva de reduzir custos, automatizar processos correntes ou transformar modelos de negócio analógicos em canais electrónicos dinâmicos. Contudo, as organizações que se concentram em ganhos de performance operacional e numa orientação transaccional, baseada em automação e substituição de recursos físicos por digitais, recordando Nicholas Negroponte, apenas se sentem digitais, não há o real compromisso de desenvolver um modelo de negócio *online* sustentável, porque facilmente as concorrentes poderão copiar e automatizar os seus processos, incorporando sistemas de ponta para se tornarem igualmente eficientes. As empresas que tomam esta orientação estratégica tendem a ver frustradas as suas aspirações de crescimento do número de vendas, porque são alvos fáceis da concorrência.

Das iniciativas de substituição digital dos negócios tradicionais resulta a proliferação de cópias virtuais do mundo real, lojas virtuais que são substitutas dos processos físicos. Para melhorar a compreensão desta noção de substituição digital é importante explanar o conceito *e-Commerce*, o qual corresponde a todo o tipo de relações comerciais, implicando a troca de propriedade, portanto focada na transação, realizada via plataforma privada. A adoção desta perspetiva transaccional é de tal forma corrente que, por exemplo, é frequente as lojas virtuais reproduzirem o modelo de negócio das suas congéneres físicas partilhando, inclusivamente, o *stock*. Portanto, nem ao nível da logística há um esforço vocacionada para a loja *online*, com a disponibilização de stock cativo. O *e-Commerce* é caracterizado pela ausência de uma estratégia digital, trata-se somente de automatização digital e extensão canal de retalho *offline* para o *online*, estando o segundo refém do modelo de negócio do primeiro. O *e-Business*, um conceito fundamental da gestão do canal virtual, refere-se a modelos de negócio digitais, inclui todo o processo de criação de valor acrescentado no funcionamento e relacionamento da empresa, ou de outras organizações, derivado da inserção na rede virtual.

Os conceitos de *e-Commerce* e *e-Business* são fundamentais para a compreensão das atividades do comércio à distância. Há um consenso entre a maioria dos autores, incluindo Chaffey e Smith (2005) quanto à natureza distinta daquilo que é *e-Commerce*, *e-Marketing* e *e-Business*. Na opinião dos autores estas são dimensões subsequentes de grandeza, ou



seja o *e-Commerce* é uma componente do *e-Marketing* e, por conseguinte, o *e-Marketing* uma dimensão contida no *e-Business*. O *e-Commerce* representa a visão tradicional de transação, o *e-Marketing* centra-se na gestão das relações entre a empresa e os seus clientes. Enquanto que o *e-Commerce* considera unicamente o aspecto comercial da transação, o *e-Business* é a versão mais sofisticada de gestão das atividades *online* de um empresa. No *e-Business* além da realização de transações *online*, a recolha e análise de informações comerciais, a recolha e análise de informação sobre os consumidores e os seus comportamentos *online*, a realização de trocas e devoluções e a manutenção do relacionamento são tudo atividades importantes dos modelos de negócio *online*.

Além da oportunidade em combinar recursos físicos e digitais, de forma a criar novo valor para os consumidores, a *web* é o um meio ideal para a implementação de estratégias de marketing relacional. A natureza intrínseca do meio propícia uma interação infinita, possibilitando pela primeira vez na história, um diálogo linear entre as marcas e seus clientes e, dado o acesso a informação valiosa sobre os clientes, é possível individualizar o contacto. Independentemente, de se tratar de uma empresa de um produto atrativo, com grande potencial de envolvimento, ou de se tratar de uma agência de notificação financeiros, ambas têm a oportunidade de implementar um negócio com uma orientação relacional para melhor servir as necessidades e os interesses do novo perfil de consumidor. Redefinir o negócio numa gestão de serviços é a oportunidade para as empresas digitais, pois de acordo com Grönroos “os clientes procuram uma oferta com valor holístico, incluindo tudo o que compraram, desde informação sobre como utilizar melhor o produto, até à entrega, instalação, atualizações, reparos, manutenção e soluções corretivas” e continua: “exigem que tudo isto, e muito mais, que o produto seja entregue de maneira amigável, confiável e a tempo”. Em suma, o desafio é o de gerir todos processos na óptica de criação de valor para o consumidor. Portanto, criar modelos de negócio e reformular a noção clássica de serviço para criar novo valor, através de uma oferta ampliada que combine recursos físicos e recursos digitais. Se assim não fosse, porque é que um consumidor haveria de preferir comprar numa loja *online*, suportando despesas de envio, quando a mesma empresa disponibiliza o produto em lojas físicas? No meio digital o bem físico é essencial, mas não passa de um pré-requisito para uma oferta bem-sucedida, a satisfação está igualmente na dependência da empresa articular uma série de atividades com orientação para o cliente, criando uma experiência de compra aprazível e satisfatória, que não só iguale a experiência *offline*, mas que melhore em formas que são difíceis, senão impossíveis de replicar no mundo ‘real’.

Daquilo que foi apurado por esta investigação, as organizações que ambicionam obter receita através das tecnologias digitais precisam de colocar em marcha uma estratégia que vá além da mera substituição digital e da réplica das experiências *offline*. Independentemente da dimensão, PME ou multinacional, do perfil, empresa tradicional ou uma *start-up*, a relevância, em transferir o negócio para o canal *online*, está em transformar a tecnologia digital numa nova fonte competitiva, com benefícios lucrativos. A vantagem da tecnologia, desde logo, pela capacidade em abstrair informação dos mercados e dos milhões de interações que se produzem todos os dias, na possibilidade de produzir valor nas interações, criar novas oportunidades disruptivas de negócio, mediante a combinação relevante entre recursos físicos e digitais, que não só corresponda com as necessidades da procura atual, como também crie um modelo estratégico difícil de replicar pela concorrência.

Os modelos de negócio *online* carecem de estratégia para justificar o investimento, pois se forem apenas uma réplica das lojas físicas, dificilmente poderão superar as suas congéneres físicas, que proporcionam vantagens, como por exemplo, a segurança do contacto direto com os funcionários de serviço, a entrega do produto no ato da compra, etc. Por contraste, se o cliente comprar numa lojas *online* tem de esperar dias ou semanas para receber o produto, adicionalmente, coloca-se a questão da segurança com o pagamento, o risco de fraude, de extravio da encomenda e o produto adquirido pode não corresponder com as expetativas. Os clientes devem poder usufruir de novo valor, para compensar as vantagens dos negócios tradicionais e ultrapassar as barreiras características do *e-Commerce*. Os clientes devem ter acesso a uma oferta de serviço aumentado, em termos de conforto adicional, segurança, rapidez, apoio, riqueza e/ou custos reduzidos. O conceito de *e-Business* incorpora esta noção de oferta de valor aumentado, que segundo a informação analisada é indispensável para a empresa se manter competitiva *online*, porque somente experiências de consumo bem geridas perpetuam o negócio.

## **8. Metodologia**

### **8.1. Introdução**

Esta etapa do estudo apresenta as decisões metodológicas relativas à investigação. A contextualização inclui a justificação das escolhas de pesquisa e o desenho do estudo.

### **8.2. Estratégia de pesquisa: Estudo de caso**

A estratégia de pesquisa é inspirada na metodologia de estudo de casos múltiplos, devido às limitações de tempo e recursos que condicionaram o desenvolvimento desta investigação. É um estudo exploratório que visa ampliar o conhecimento de uma matéria contemporânea, que está a transformar as dinâmicas de mercado e os comportamentos de consumo.

O caso é a unidade de estudo, pois de acordo com a definição de Miles & Huberman (1994, p.26), o caso é a ocorrência de uma determinada circunstância. É uma pesquisa empírica, um estudo exploratório de casos reais, que contempla a complexidade das novas dinâmicas de mercado influenciadas pela capacidade da nova tecnologia digital, sendo este o ambiente onde se desenvolvem as ocorrências (Yin 2001, p.43).

A inspiração no estudo de caso foi a metodologia, de natureza qualitativa, escolhida para um estudo real, que visa uma melhor compreensão do modo como as marcas e as empresas abordam a economia digital. Matéria empírica de novos modelos de negócio no desenvolvimento da economia digital. Procurou-se cobrir um conjunto de marcas que refletem nos seus modelos de negócio as principais tendências do *e-Commerce* e incorporam estratégias para ultrapassar as barreiras que existem à compra *online*.

O estudo de caso é definido por Yin como uma pesquisa empírica que investiga fenómenos num contexto real, contemporâneo e segundo o mesmo autor (2005) esta é a metodologia adequada para matérias desta natureza. Ainda, é a metodologia pertinente porque o investigador tem baixo ou nenhum controlo sobre os eventos, trata-se de um fenómeno contemporâneo, matéria de estudo ainda pouco amadurecida e o investigador detém experiência sobre o assunto a investigar (Bensat et al., 1987).

A escolha de uma análise do tipo qualitativo tem o objetivo de promover uma melhor compreensão, decodificar, traduzir, o que se passa no caso de estudo (Hakim, 2000). O método de estudo de caso, na qual é inspirada a metodologia desta investigação, enquadra-se enquanto escolha porque atende ao objetivo descrito por Yin (2005, p.20) de “contribuir para o conhecimento que temos dos fenómenos individuais, organizacionais, sociais,

políticos e de grupo”, e ainda à intenção enunciada por Bell (2004, p.22) de proporcionar “uma oportunidade para estudar, de forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspecto de um problema em pouco tempo”.

A economia digital é uma matéria de estudo recente, sobre a qual ainda há poucos dados científicos, daí a opção por descrever e interpretar como algumas empresas internacionais estão a gerir a sua presença na web e quais as implicações dos novos modelos de negócio no desenvolvimento da economia digital. Além da escassez de estudos anteriores, a dificuldade em recolher entrevistas de empresas internacionais e geograficamente dispersas, é uma matéria de análise complexa, pelo que seria impossível implementar uma investigação com resultados pertinentes, caso houvesse recurso a uma técnica de investigação do tipo quantitativo.

Neste caso concreto, a aquisição de conhecimento começa pela análise da realidade empresarial, em concreto é explorada a forma diversas empresas abordam a nova capacidade digital, nomeadamente a criação de novos modelos de negócio e de serviços para gerar novas fontes de receita. Portanto, permite examinar evidências a partir de diversas aplicações estratégicas sobre a problemática em investigação. Atendendo que se trata da análise de casos múltiplos, inscreve-se na tipologia coletiva, termo atribuído a Robert Stake (1995). O autor classifica o estudo de caso em três tipologias: intrínseco, instrumental e coletivo.

- i) Intrínseco: nesta abordagem o investigador ambiciona uma melhor compreensão de fenómeno particular em estudo. O caso em concreto causa interesse e curiosidade devido à sua particularidade, podendo ser representativo de demais casos e contextualizar uma problemática concreta. É uma análise específica e não genérica, que justifica que o objetivo não seja o de consubstanciar uma teoria.
- ii) Instrumental: recorre-se a esta abordagem quando o objetivo é o de aprofundar um tema ou uma teoria. Os casos em si são secundários, são um elemento complementar para a compreensão da teoria central. O caso é selecionado numa perspetiva utilitária, isto é se for relevante para a exploração e compreensão do tema em estudo.
- iii) Coletivo: utiliza-se quando o investigador pretende estudar casos múltiplos, tendo por finalidade explorar um fenómeno do contexto real, contemporâneo, uma população ou uma condição geral. Em contraste, com a tipologia de estudo intrínseca, não se visa um caso concreto, mas sim pode ser aplicado a

diversos casos. Porém, convém esclarecer que não consiste num estudo coletivo, mas no estudo em profundidade de diversos casos que poderão ampliar a compreensão de um fenómeno.

O objetivo é perceber as abordagens estratégicas que as empresas implementam aquando expandem o seu negócio, por via do canal *online*. Após identificado o problema de pesquisa e apresentada a contextualização teórica, necessária à compreensão do objetivo de pesquisa, é feita a análise de caso, que permite a interligação da teoria com a prática e, ainda, encarar a problemática de uma forma mais clara e obter informações para lidar de forma mais estruturada com os desafios do marketing digital.

De acordo com Tesch (1990), a análise de dados de um “estudo de caso” pode ser de três tipos: (1) interpretativa, consiste numa análise detalhada dos dados recolhidos, com vista a organizá-los e a classificá-los em categorias, de modo a estruturar e explicar a problemática em estudo; (2) estrutural, consiste na análise de dados com vista a identificar padrões que possam descodificar o fenómeno em estudo; e (3) reflexiva, consiste em interpretar ou avaliar o fenómeno em estudo, frequentemente derivações de julgamento ou intuição do investigador.

Neste caso concreto, a análise de dados é reflexiva, segundo o modelo de Tesch, e apesar de não ter validade passível de generalização, este é uma base conceptual que pretende melhorar a compreensão de uma realidade empresarial contemporânea e pretende impulsionar a curiosidade dos leitores a níveis mais complexos do processo de aquisição do conhecimento.

### **8.3. Desenho da investigação**

A investigação consiste no levantamento de informação, nomeadamente dados secundários, e a análise dos *websites* de algumas das principais marcas de retalho mundiais. São abrangidos vários sectores de atividade para explorar diversos pontos de vista, avaliar implicações e procurar identificar padrões nos modelos de negócio e de serviço analisados, bem como avaliar as melhores práticas atendendo a indicadores reveladores de sucesso na implementação das estratégias digitais.

### **8.4. Validade**

Para avaliar a qualidade desta investigação recupera-se as ferramentas sugeridas por Yin (1994) o estudo em ciências sociais, respetivamente: a validação interna, validação externa e replicabilidade. A validação interna analisa se é feita a adoção das operações

adequadas aos conceitos usados. A validação externa tem por finalidade que os resultados do estudo sejam passíveis de ser extrapolados a novos contextos. Por fim, a replicação sustenta que novo estudo sobre o mesmo fenómeno e em condições idênticas origine resultados semelhantes.

### **8.5. Variveis e questões em análise**

A questão em análise pretende explicar: Como as empresas de retalho abordam a economia mundial, especificamente como as empresas estão a usar a capacidade digital para criar valor para o cliente e gerar rentabilidade. A variável dependente é: a influência dos recursos digitais na criação de valor para o cliente e enquanto fonte de rentabilidade. A variável independente é: As empresas de retalho de diversos sectores de atividade. Estas são as dimensões em análise na literatura, sendo que da análise pretendemos derivar proposições que possam permitir identificar e compreender boas práticas na incorporação da tecnologia digital.

## 9. Estudo de casos

### 9.1. Estudo de caso 1: Estratégias de convergência na gestão de serviço: desenvolver uma abordagem unificada

A convergência e articulação do desenho do serviço é um critério de boa qualidade no retalho, que se caracteriza por um conjunto de interações com o cliente. A noção de criar uma experiência holística, em que os *touchpoints* são planeados para comunicar uma mensagem sobre a empresa e as suas ofertas, procura reduzir a inconsistência dos serviços. Esta abordagem integrada compensa, em certa medida, a inconsistência dos serviços, pois alinha todos os recursos – pessoas, sistemas, bens físicos, informação – numa orientação planeada e partilhada por toda a empresa. Trata-se do desenho de serviço multi-canal, que considera de forma uniforme a perspetiva da empresa prestadora do serviço, de modo a atingir um equilíbrio entre a qualidade do serviço oferecido e a eficiência operacional. Paralelamente, é importante usar a informação dos comportamentos de consumo ao longo do funil de compra, para ativar oportunamente as técnicas, os meios e as mensagens. Os clientes-alvo esperam mensagens relevantes e personalizadas, no momento certo, para tal é necessários desenhar o serviços num perspetiva multi-canal – *website*, *email*, redes sociais e *mobile*.

#### 9.1.1. Desenho de serviços multi-canal

Muitos estratégias mencionam como referência, na edificação de um ecossistema de serviço o que a Apple fez com as suas lojas de retalho, a criação de um ambiente de compra é a combinação de inovação *online* e *offline*.

A Apple foi criada em 1976 por Steve Jobs e Steve Wozniak que produziram o primeiro computador, o Apple I, que era apenas uma placa de circuito e custava cerca de UDS 600,00. Segui-se o Apple II, em 1978, com a pretensão de ser simples de usar, o primeiro computador a ter um CPU feito em plástico e com um *design* gráfico colorido, indiciando a aposta da marca no atributo *design*. O modelo de computadores mais conhecida da marca, o Macintosh, foi lançado em 1984 a um preço *premium*, com tecnologia exclusiva e *design* minimalista, mas incorporava um processador lento o que penalizou as vendas. Um ano após deste lançamento Steve Jobs sai da empresa regressando apenas em 1997, para encetar uma dramática recuperação da empresas, após anos de quebras de vendas e a empresa quase atingir a falência em 1996. As suas primeiras decisões estratégicas foram aumentar o investimento em I&D, captar e reter apenas os talentos dispensando um

elevado número de colaboradores, pois nas suas palavras “mais importante que a tecnologia são os recursos humanos envolvidos nos projetos, pois são estes que conseguem realmente fazer a diferença e utilizar de forma eficaz uma mesma tecnologia ao dispor de todos.” A obsessão da empresa pelo sigilo dos seus projetos, com a opção de manter o relacionamento apenas com um número restrito de fornecedores, a simplicidade de utilização dos produtos, a abordagem da marca à inovação e um *design* pensado, com a virtude de entusiasmar os aficionados das novas tecnologias tornaram-se as principais fontes de diferenciação da marca, que é classificada pela Business Week como a empresa mais inovadora do mundo. Steve Jobs, o anterior CEO, considerava que o sucesso da marca assenta numa premissa simples: “*we produce insanely great products*” e continua: “*we are focused on design thinking, product development strategy and execution and bold business experimentation*”.

Antes da morte de Steve Jobs, em 2011, a estrutura da organização estava muito centralizada na sua figura, de tal forma que o seu rosto é indissociável da marca. Era uma personalidade obstinada, persistente e exigente, este CEO era um motivador nato, presente e envolvido nas decisões da empresa, desde a componente estratégica até a questões de detalhe, por exemplo, qual o tipo de letra usado numa caixa embalagem.

Os produtos revolucionários desenvolvidos pela Apple, respetivamente, o iPod, o iPhone, o iPad e o iTunes têm tido a capacidade de transformar o quotidiano da humanidade, o modo *como fazemos*, o mesmo fenómeno foi desencadeado nos contextos de consumo da marca, através da criação de uma experiência de compra disruptiva, descrita de seguida.

A Apple, em 1997, foi uma das primeiras marcas mundiais a lançar um *website* de venda direta ao consumidor final, além de organizar um sistema de distribuição eficiente, que garantia a disponibilidade de revendedores em qualquer área dos EUA. A primeira loja da marca abriu portas em 2001, na Virgínia, com um conceito inovador, fiel à origem da Apple. O ambiente das lojas físicas da Apple distinguem-se por um *design* minimalista alinhado com a identidade visual da marca, são espaços amplos, que favorecem a circulação e têm a particularidade de não estarem atolados, ao contrário das lojas da concorrência, têm apenas os produtos de exposição e não os convencionais lineares com os produtos de *stock*. Nas lojas operam um conjunto de dinâmicas a favor da atividade de compra, tais como, a apresentação atrativa dos produtos, a possibilidade de experimentação, ou seja, os clientes podem manusearem livremente os dispositivos, que no limite fazem a venda por si. Os funcionários de serviço dirigem-se aos clientes que estão na eminência de comprar os produtos e, para que estes evitem as filas nas caixas de



pagamento, usam dispositivos móveis para consumarem a venda em qualquer parte da loja. A escolha dos recursos humanos é criteriosa, o que fica demonstrado na afirmação da página de recrutamento do seu *website* “*whether you want to be an iPod engineer, a concierge at an Apple retail store (...) we are looking for the best*”. Adicionalmente, só são selecionadas pessoas que exibam um grande envolvimento com os produtos da marca, ou seja os prestadores são eles próprios fãs da Apple, porque a crença do antigo CEO, Steve Jobs, é que o sucesso da Apple não se devia apenas à tecnologia, mas igualmente ao fervor com que os colaboradores acreditam na missão da empresa. A escolha de aficionados favorece que os valores da organização sejam compartilhados por estes agentes centrais no serviço ao cliente e, consecutivamente, os funcionários sentir-se-ão mais motivados para desempenhar o seu trabalho, o que beneficia o serviço prestado ao cliente, algo central na estratégia da empresa. Além desta paixão, a Apple procura funcionários com grande qualidade, com competências e conhecimento tecnológico, de tal modo, que alguns desenvolvem seminários nas lojas. Os funcionários mais talentosos são colocados nos balcões de apoio das Apple Store, prestando assistência *on demand*.

A minúcia na seleção do capital humano tem por objetivo reforçar a cultura interna, para que haja transversalmente um entendimento das estratégias da empresa, passível de promover atitudes favoráveis em relação a uma estratégia de serviço centrada no cliente.

A arquitetura de serviço de loja é integrada com uma experiência *online* revolucionária, o iTunes, lançado em 2003 para complementar e acrescentar valor ao produto iPod. Este *software* materializado no primeiro site de *download* legal de músicas, gere diversos tipos de meios digitais, entre o computador e o iPod, permitindo aos utilizadores comprar, organizar e reproduzir media (fotos, vídeos, músicas, *podcasts*, etc). Apesar deste conteúdo estar em ambiente digital, os utilizadores podem facilmente transferir esses arquivos diretamente para o iPod, através de uma interface rápida e intuitiva, ou seja, a tecnologia ao serviço das pessoas. O conceito de serviço da Apple é o epítome da ampliação do pacote de serviço, combinando recursos tradicionais e novas tecnologias para proporcionar ao cliente uma experiência inovadora e relevante alinhada com slogan/missão da marca “*Think Different*”. A reflexão de uma economia de experiências, mediante a criação de um ambiente que combina as vantagens do tratamento presencial com as oportunidades do ambiente virtual, nomeadamente ao nível de serviços facilitadores e de melhoria. Para complementar com um exemplo de pagamento *in store*, o cliente é assistido por um prestador de serviço para adquirir e fazer o pagamento de um produto, quando termina a transação electrónica, caso o cliente tenha uma conta iTunes, o

recibo fica automaticamente disponível *online*, sem que o funcionário precise sequer de pedir um contacto. Isto porque, é feita uma correspondência entre o nome e os dados do cartão de crédito do cliente e a base de utilizadores registados no iTunes. Esta articulação *offline* e *online* cria novo valor para o cliente, que tem acesso a uma forma de pagamento com total conveniência e rapidez. Esta é uma boa ilustração da aplicação de um programa de marketing que cria uma experiência de compra integrada, desenho de serviço multi-canal ao longo dos pontos de contacto entre o cliente e a marca. Esta execução multi-canal demonstrou a oportunidade de alinhar a experiência de consumo, segundo uma estratégia de integração dos canais de interação do cliente com a marca. O modelo de retalho disruptivo da Apple produziu o contexto de consumo mais lucrativo do mundo, com a maior rentabilidade de loja por m<sup>2</sup>. O sucesso de retalho das lojas Apple assenta em quatro fatores: prestadores de serviço com conhecimento relevante e aficionados da marca, ótimo serviço multi-canal, eficiência impecável e uma experiência de compra disruptiva que combina as vantagens dos recursos tradicionais com a nova capacidade digital.

Neste caso real é indispensável referir a App Store, a loja virtual onde a Apple disponibiliza e vende aplicações para *tablets* e *smartphones* da marca e de terceiros. O conceito não era novo, pois já a Palm Inc., em 1990, e a Microsoft comercializavam este tipo de aplicações, a novidade é que é que passa a ser possível fazer o *download* destas aplicações a partir de um só local (agregador), a Apple tornou a distribuição mais eficiente, ao simplificar o acesso dos utilizadores e o *download* das *apps* diretamente para os dispositivos móveis. Ainda, ao contrário da Microsoft que cobrava USD 10,00 por dispositivo, ou mais, a Apple disponibilizava muitos destes gratuitamente, ou a baixo preço, por exemplo a USD 0,99. A App Store foi introduzida como parte do iTunes, plataforma com a qual os clientes já estavam familiarizados devido ao iPod, consubstanciando a relevância do desenho de serviço multi-plataforma, ou multi-canal, numa perspetiva de criação de valor aumentado. A Apple reserva o direito de aprovar todas as *apps* que são disponibilizadas na App Store e tem como retorno uma comissão de 30% sobre as vendas de cada aplicação. O sucesso retumbante deste projeto fica demonstrado pelos dados de vendas (Yoffie & Kim, 2010), nos primeiros dezoito meses do lançamento, foi feito o *download* de quatro biliões de aplicações para iPhone e iPod. Em termos de diversidade de produtos, foram disponibilizadas 185 milhares de *apps*, inscritas em vinte categorias distintas. Walt Mossberg, um famoso colunista do Wall Street Journal, afirmou, “*The App Store is what makes your device worth the price*”. Em

2009 foram gastos, aproximadamente, USD 4 bilhões em aplicações *mobile*, a maioria aportada ao iPhone. Estes dados e observações clarificam um dos objetivos em análise neste estudo, o sucesso dos conceitos híbridos de serviço criados pela Apple, através da combinação das vantagens dos recursos convencionais físicos com a nova capacidade digital, um modelo de negócio e de serviço com potencial para redefinir a indústria.

Além do modelo futurista operacional do retalho da Apple, que relacionou um pacote de serviço de melhoria ao processo de consumo *in store*, há um conjunto de outras inovações que contribuíram para estes resultados, por exemplo, o programa de assistência *procare*, contratualizado no valor de 100€/ano, que permitem a assistência no *genius bar* das lojas físicas e confere prioridade nas filas de acesso ao serviço. O *genius bar* tornou-se num atributo muito importante das lojas e também popular, pois segundo dados da Apple cada um dos *genius bar* é visitado, em média, por um milhão de pessoas ao ano. Uma manobra genial e rentável da marca norte-americana, que teve a adesão de mais de um milhão de clientes e um acréscimo de milhões de dólares de receita, sem haver qualquer alteração na estrutura de custos da loja.

Atendendo que uma das tendências emergentes dos últimos anos é o *m-Commerce*, portanto a pesquisa e compra de produtos através de dispositivos móveis, inclui-se nesta secção um exemplo de convergência do *offline* e do *online* no *m-Commerce*, cuja particularidade consiste no facto de uma superfície insuspeita, as paragens de autocarro, se transformarem em pontos de venda. A metáfora recorrente de que os produtos estão hoje a um clique de distância adquiriu um novo significado com a proliferação do *mobile* nas principais economias mundiais. A acomodação dos dispositivos móveis no quotidiano dos consumidores está a impulsionar o crescimento do *e-Commerce*, acompanhado neste caso, especificamente, pelo *m-Commerce*.

As dinâmicas do mundo *offline* estão a convergir para o mundo online, criando um contexto de compra omnisistema, esbatendo-se os limites entre as duas dimensões. Num projeto piloto, desenvolvido na Coreia, a Tesco desenvolveu uma aplicação que os consumidores podiam incorporar nos seus *smartphones* ou *tablets*, a aplicação consistiu num serviço *online* de mercearia, que se operacionalizava, por exemplo, a partir de uma paragem de autocarro com ‘paredes de compras’ de códigos QR. Os consumidores não só tinham a oportunidade de comprar os produtos *on the go*, como também podiam planear o dia de entrega, uma combinação de conveniência, novidade e baixos preços, com o objetivo de para aumentar a procura dos produtos da Tesco e aumentar as vendas *online*. Semelhante é o conceito da empresa britânica Ocado, mas neste caso as próprias lojas

físicas é que integram as ‘paredes de compras’. A Ocado montou um conceito de lojas *showroom* sem *stock* disponível, ou seja, com a ausência da componente de gratificação instantânea, porque os clientes não podiam levar no momento de compra os produtos para casa, ao invés proporciona a conveniência do cliente agendar a entrega diretamente em sua casa, capitalizado o negócio através dos dispositivos de leitura dos códigos QR. Logo nos primeiros meses da introdução da iniciativa a Ocado registou um crescimento de 24% das vendas no canal *online*.

Nestes casos o contexto físico adquire uma camada digital que favorece a simultaneamente da compra *offline* e *online*, tudo isto possível pela criação de um serviço omnisistema, à medida que as marcas começam a integrar, não só, os pontos de interação com o cliente, ou pontos de envolvimento, e, ao mesmo tempo, começam a adotar estratégias de convergência dos recursos que tem à disposição, convergência da dimensão *offline* com a dimensão *online*.

### **9.1.2. e-Commerce nacional**

A Salsa é a principal marca portuguesa de jeans, com presença em mais de 80 países, através de lojas físicas e da loja online. A marca de denim procurou conceber uma experiência de marca consistente, tendo optado por orquestrar uma variedade de *touchpoints*, como aplicações *mobile*, revistas online, atividades nas redes sociais, apoio ao cliente através de *chat*, em tempo real, no site, para criar um serviço ao cliente coerente. O conceito base foi recorrer àquilo que estava contido no *site* e disseminá-lo por um conjunto de plataformas online, de forma a uniformizar a informação da marca e rentabilizar o conteúdo produzido, tornando-o disponível em diversos locais. Diversificou as possibilidades dos clientes interagirem, de modo mais eficaz e, em maior número, com a marca.

Existem diversas empresas a apostar nesta estratégia multi-canal, que privilegia a diversificação dos pontos de contacto do cliente com a marca, com a crença de que a estratégia potenciará a divulgação e a notoriedade da marca. Adicionalmente, serve como um encaixe perfeito ao processo comportamental de compra dos consumidores, ao longo do qual os consumidores manifestam diferentes necessidades. Desta forma os recursos e atividades de uma empresa poderão estar alinhados com as necessidades dos clientes, a cada etapa do processo de compra, proporcionando aquilo que é relevante num dado momento.

A articulação multi-canal beneficia a presença onnipresente *online* das marcas, só

possível com uma operacionalização unificada, ao longo dos diversos canais usados. Orquestrar o conteúdo, ao longo dos canais *online*, apoia a intenção de estabelecer a estratégia de ecossistema da gestão de serviço. Os benefícios de transmitir uma mensagem unificada, que consubstancia a equidade da marca, e torna a marca mais presente na vida dos seus clientes, potenciando a que esta seja *top of mind*, quando este tem a necessidade de um produto de entre as categorias de produto comercializadas pela Salsa.

A crença de que não é opção pensar entregar uma experiência de serviço integrada e ter o mesmo tipo de informação disponível em todos os *touchpoints*, em vez disso, há que aplicar uma prática de serviço unificado multi-canal.

## 9.2. Estudo de caso 2: Segmentação de mercado - Impactar o microcosmo

Centrar a gestão no cliente e segmentar a base de clientes são característica do marketing moderno (Kohli e Jaworski, 1990), pois potencia uma maior eficiência, ao permitir uma melhor alocação de recursos e direcionar a mensagem a segmentos ou microsegmentos, denominados de *targets* na disciplina de marketing, dedicando-lhes uma comunicação customizada, passível de gerar envolvimento. Individualizar e personalizar são dois imperativos do marketing contemporâneo.

Os clientes têm diferentes necessidades, portanto, dificilmente a empresa pode satisfazer todos os clientes potenciais com a mesma abordagem. Os processos de criação de valor para o cliente é algo extremamente particular, conseqüentemente é pouco realista uma empresa ambicionar resolver os problemas de consumo de todos e apoiar os processos de todos. A eficiência passa por fazer escolhas. Brito (2001) afirma que o conceito do marketing relacional consiste no pressuposto de que é mais vantajoso fazer bons negócios com eventualmente menos clientes do que fazer negócio com muitos clientes.

A sociedade que hoje tem acesso à Internet, é uma sociedade totalmente diferente daquela que não tem, tal como era diferente a sociedade que descobriu e teve acesso à imprensa. Esta nova sociedade consome de forma extremamente informada, daí a relevância em trabalhar um *target core*, proporcionando conteúdos, aplicações e serviços que impactem de forma positiva o nicho. Os clientes são divididos em segmentos homogêneos, com diferenças assinaláveis dos elementos dos restantes grupos. Da segmentação da base de clientes, são selecionados alguns segmentos enquanto alvos de uma oferta.

O momento atual caracteriza-se por milhares de mensagens de marketing a disputarem, em nanosegundos, pela atenção dos consumidores. Quanto maior a captação da atenção das audiências, tanto maiores serão as oportunidades de negócio de uma empresa, sendo que a captação depende do equilíbrio entre a mensagem e uma segmentação adequada (Peppers & Rogers, 1993).

Os consumidores recebem muito mais estímulos do aqueles que são capazes de processar, têm portanto a necessidade de selecionarem quais os estímulos a apreender e quais a descartar. Atendendo a este facto, o caso em análise reporta os benefícios em estratificar a base de clientes, seleccionar os alvos de comunicação e, após terminada a estratificação, encontrar nesses grupos os aficionados da marca com maior capital social, começando por deslumbrar esses alvos, para depois trabalhar com maior eficácia toda a audiência-alvo. Para melhorar a retenção das mensagens na mente dos consumidores, as marcas procuram comunicar de forma apelativa e envolvente, para tal necessitam de

compreender a estrutura de valorização dos indivíduos e direcionar mensagens que promovam a identificação, que ecoem junto dos consumidores.

### **9.2.1. Duas marcas, dois retratos de comunicação**

O caso em análise refere-se ao mercado de venda automóvel, enquadra duas abordagens comunicação distintas de duas marcas sobejamente conhecidas, a Honda e a Toyota, com resultados contrastantes apesar do produto ser semelhante.

Primeiro o retrato fracassado, reportando o insucesso da Honda com o modelo de automóvel Element, que ao longo do ciclo de vida nunca atingiu o *momentum* de vendas, razão que levou a marca a descontinuar a sua produção.

Para a promoção do Element, a Honda escolheu desenvolver um conceito de comunicação tradicional, para a qual usou um largo espectro de media convencional, ou seja comunicação em massa para atingir grandes audiências. A aposta em televisão representou mais de 70% do investimento global e o restante mix de comunicação foi distribuído entre patrocínios, eventos e alguma publicidade online. O problema desta comunicação sem foco é o efeito da confusão de comunicação, que resultou na ignorância à comunicação de marketing pelo target que a Honda pretendia atingir e, ao invés, captaram a atenção de uma audiência inesperada, os seniores, que consideravam o carro Element como a escolha ideal para transportar mercearias do supermercado, tendo a média de idades dos proprietários se fixado nos 44 anos.

Segundo o retrato bem-sucedido, a Toyota fez algo diferente, extraiu valor das redes sociais, rentabilizando do fenómeno de venda social, que assenta na premissa de que os consumidores sociais influenciam-se mutuamente. A marca japonesa apelou à consciência coletiva *online* para promover o modelo Scion, que se revelou um sucesso de vendas desde o lançamento. No estágio inicial do desenvolvimento da estratégia, a Toyota determinou que os jovens eram a audiência-alvo, como tal a marca canalizou os esforços para uma tribo urbana, um microsegmento com um estilo de vida e uma demografia específica. Descreveram o comprador do Scion, como sendo um homem, com idade entre os 18 e os 25, um *tuner*, isto significa, um indivíduo que vive na Califórnia do sul, que gosta de praia e de mar, alguém com poder de compra para adquirir um carro, mas apenas um usado. A marca desafiou o preço de venda de um carro usado, reinventou a experiência de propriedade automóvel para encaixar com este tipo de consumidor. Planeou uma comunicação integrada de marketing que foi implementada nos canais mais, frequentemente, usados pelos segmentos-alvo, de modo a aumentar a probabilidade de

concretizar a venda junto destes targets. Foi a primeira marca automóvel a publicitar no mercado norte-americano sem alocar qualquer orçamento à televisão, em alternativa o dinheiro foi distribuído por um conjunto de eventos, patrocínios que funcionavam como atrativo para os clientes descobrirem o carro por si mesmos, através de modelos expostos em diferentes localizações e *test drives*, patrocínios desportivos e a eventos *rock* que apelassem à demografia e, de realçar, um forte investimento digital.

O site foi planeado para ter um *look&feel* contemporâneo, mas mais importante a Toyota decidiu focalizar as suas operações de comunicação, criou um microsite e uma aplicação *mobile* totalmente dedicada aos *hipsters*, uma atenção dedicada ao segmento, proporcionando-lhes funcionalidades relevantes num interface visualmente apelativo. A Toyota construiu todo um ecossistema de produtos, serviços, imagem e comunicação em torno deste consumidor. O microsite do modelo Element apresentou um conceito pioneiro, a partir de simuladores e tecnologia 3D os utilizadores tinham a oportunidade de criar, projetar, ajustar e editar o *design* e encomendar o automóvel personalizado. O fabricante automóvel permitiu, desta forma, que os clientes fizessem parte do processo de planeamento de mercadorias e processos de manufatura da fábrica, através da utilização de tecnologias de informação, da Internet e de técnicas de projeção e de produção modular. A utilização de ferramentas, como o caso de simuladores, facilitou o processo de personalização em massa, um conceito do marketing contemporâneo (Pine, 1993) que combina as vantagens da massificação com as vantagens da customização, na prática trata-se de um produto com um certo grau de standardização cujos acabamentos finais, em determinado grau, apresentam uma adaptação aos gostos e preferências do consumidor, possibilitando a este a escolha de características e atributos de *design*.

Os consumidores aderem a proposta que são o ajuste perfeito às suas necessidades e o estatuto que confere a aquisição de um produto personalizado. A capacidade digital permite a personalização em massa, correspondendo com a tendência dos consumidores tornarem-se eles próprios criadores dos produtos que adquirem.

A customização e simulação *online* tem sido a opção de várias marcas, sobretudo no sector automóvel e nos produtos de moda, sectores em que o design é o princípio identificador da proposta de valor. Ainda, estes produtos, habitualmente, têm um ciclo de vida curto, pelo que é importante rentabilizar a oportunidade com garantir vários micro-lançamentos. Os principais objetivos desta estratégia de customização massificada são, por um lado, aumentar os níveis de satisfação dos clientes e a lealdade à marca e, por outro lado, engrandecer a experiência de compra *online*, destacando as vantagens do



meio.

### **9.2.2. O fenómeno da customização massificada, uma extensão da oferta central**

O brilhantismo da campanha recaiu na precisão do foco de comunicação, o que está positivamente relacionado com a eficácia junto dos consumidores 3.0, influentes e influenciados pelo ambiente *online*. O grupo dos *Millenials*, onde se inscreve o *target* da Toyota, segundo dados da eMarketer, despende entre 3 horas a 5 dias a pesquisar *online* antes de comprar um produto de preço moderado, quando os valores começam a subir, como no caso de um automóvel, as pesquisas somam dezenas de horas, ao longo dos meses, que antecedem a compra do carro.

Este exemplo retrata uma empresa que identificou a oportunidade gerada pela hiper conectividade destes consumidores, concebendo um conjunto de serviços e aplicações a favor desta tendência comportamental. Além da adesão dos consumidores, conseguiu cativar o apoio das distribuidores que reconheceram que o conceito criado, pela Toyota, afetava lucrativamente o seu desempenho, porque a customização traduzia-se na entrada de lucro extra. Os distribuidores tinham a oportunidade de prestar um serviço adicional, pelo qual cobravam várias centenas de dólares, o que se refletiu num crescimento de 90% na margem bruta do serviço. Uma situação *win-win* para o fabricante e para os distribuidores e o aprimoramento da experiência *online* do consumidor. O envolvimento emocional gerado pelo Scion materializou-se em estatísticas: a média dos proprietários do Scion gasta na personalização do automóvel, durante os primeiros meses de propriedade, o equivalente ao preço do carro. Componentes, periféricos e aplicações que lhes permitem transformar o automóvel numa expressão de si mesmos, o que âncora no modelo teórico de Grant McCracken (1986) que afirma o significado social do consumo. Este é um bom exemplo da oferta ampliada de serviço que acontece nas indústrias, tanto em mercados de consumo (B2C) quanto em mercados profissionais (B2B). A introdução da capacidade de digitalização faz com que diversos produtos possam ser customizados, em massa, com maior facilidade e rapidez. O sector automóvel é um exemplo, manifestamente, preponderante da customização massificada, isto porque, enquanto as plataformas de base do automóvel, com baixo impacto na identidade visual do produto, são produzidas em escala pois são partilhadas por uma grande número de modelos e, até de marcas, o último *layer*, o *design* interior e exterior, o elemento diferenciador que confere identidade ao automóvel, pode facilmente ser alterado, com baixo impacto nos custos globais. Nos automóveis os elementos técnicos e de *design* funcionam como

diferenciadores da proposta de valor, contribuindo para aumentar o valor percebido da oferta.

Num exemplo como este de customização digital, as interações dos clientes com o processo de produção tornam-se parte no seu processo de consumo, e o consumo do produto físico torna-se parcialmente em consumo de processo. Há uma convergência de produtos, serviços e sistemas tecnológicos na oferta ampliada criada pela Toyota, para comercializar o seu modelo Scion. Neste caso em análise, a empresa oferece um elemento de serviço relacionado à produção na solução dos problemas dos seus clientes. Fica ilustrado que uma empresa puramente de produto pode diferenciar a sua oferta implementando uma orientação de serviço, neste caso acessível através da Internet. Para reforçar as hipóteses de sucesso desta iniciativa, a marca automóvel optou pela conveniência e rapidez da *web*, para habilitar os clientes a acederem aos processos de serviço de melhoria.

### **9.2.3. O fenómeno WOM nas comunidades online**

Este exemplo é ainda interessante por capitalizar efeitos de rede, nomeadamente os fenómenos das comunidades online e os benefícios WOM, na prática, impulsiona as mensagens de fonte credível e objectiva.

A Toyota envolveu os consumidores emocionalmente, ao dar-lhes a possibilidade de personalizar o automóvel, como meio de expressão das suas identidades. Esta é a plataforma de envolvimento ideal para que surja um forte relacionamento com um cliente, que se sente motivado a partilhar a experiência nas redes sociais com os seus familiares, amigos e colegas. Os clientes da Toyota ajudaram a criar uma reputação para o modelo Scion. Há uma relação proporcionalmente positiva entre as recomendações dos clientes e a taxa de crescimento da empresa, portanto o capital social dos clientes é interessante do ponto de vista da lucratividade (Bill Lee, 2012). Transformar os clientes em militantes de uma marca é uma estratégia com benefícios comprovados. As empresas criam comunidade incentivando o capital social dos consumidores.

### **9.2.4. Os benefícios sociais de uma oferta ampliada de serviço**

A Internet é uma ferramenta usada ao favor do marketing, não só nas versões tradicionais de pesquisa de mercado, venda e para concretizar pagamentos, mas também como um canal de marketing interativo. A partir do momento em que uma marca tem uma presença *online* não se pode ausentar de gerir as interações online, pois estas têm impacto em todo

o marketing interativo e na performance da própria empresa. Por exemplo, não podem ficar sem resposta as perguntas de um cliente num fórum do site de uma empresa, a resposta se não imediata, deve ser dada tão rapidamente quanto o cliente achar razoável. A empresa pode, e deve, ir além da obrigatoriedade de interação que o meio impõe, para extrair valor destes processos interativos.

### **9.3. Estudo de caso 3: Construir comunidades de consumidores é uma fonte de criação de valor**

As interações podem ser geridas para beneficiar os processos de criação de valor, ou seja, a participação do cliente pode ser um elemento importante na ampliação do pacote de serviços na Internet, ou seja, a gestão de relacionamento com os clientes pode emergir como uma perspectiva dominante de marketing (Sheth, 2005). Verticalizar a abordagem comunicacional, ao invés, da tradicional horizontalidade, para ter a oportunidade de influenciar a dinâmica social, aumenta as probabilidades de uma investida bem-sucedida. É este o conceito estratégico do marketing interativo da Nespresso.

Impulsionar o capital social da marca é um exercício mais complexo do que obter *likes* no Facebook e fãs numa página. Estas métricas são importantes mas, por si só, não asseguram que os consumidores tenham uma ligação emocional à marca. A sensação de pertença é algo que se constrói, ao longo do tempo, mediante a adoção de programas com orientação para o relacionamento, que premeie a lealdade, através de tratamentos especiais materializado em serviços extra, informação útil, preços especiais, recompensas monetárias, prioridade face aos demais clientes, etc. Essencialmente, criar comunidades de afeto que sirvam de plataforma social à marca

A Nespresso é a insígnia, que registou o maior crescimento, do portefólio de marcas do grupo Nestlé, com vendas a ultrapassarem os 3 biliões de euros e uma base de clientes que tem crescido, de forma estável, ao longo dos últimos cinco anos. A Nespresso é um ícone da experiência do café, cujo conceito assenta em três pilares, respetivamente, combinar cafés da mais elevada qualidade mundial, com modernas máquinas de café, e serviços personalizados e exclusivos.

O produto central, o café, o motivo essencial para estar no mercado, foi ampliado com serviços proporcionados no meio físico, como as sofisticadas lojas, autênticos showrooms da variedade de produtos da marca, o serviço pós-venda, que inclui uma máquina de substituição em caso de avaria, e a entrega de cápsulas em 48 horas, serviço cujo acesso é feito através da Internet. Surgiu o Clube café que se materializa num microsite, com o

intuito de criar uma relação privilegiada com os apreciadores de café, que se envolvem emocionalmente com a experiência de beber café e o cultivo da matéria-prima. Adicionalmente, a marca criou uma variedade de redes sociais dirigida a este segmento core, para incentivar o estatuto social dos consumidores e impulsionar os efeitos de rede. O recurso aos media socais visou aprimorar o valor da oferta e criar as plataformas necessárias ao estímulo do capital social dos consumidores, que passam a ter o meio ideal para convidar amigos e colegas a compartilhar experiências que consideram envolventes. Os clientes da Nespresso ajudam a construir a reputação da marca e desempenham gratuitamente um dos principais objetivos de comunicação, atrair novos clientes, o que em última análise se trata de mover novos mercados ao encontro marca.

A estratégia da Nespresso assenta no conceito de centralizar as atividades no cliente (Kohli, Jaworski, 1990), com o objetivo de incrementar programas de marketing com a finalidade de o fidelizar, através, por exemplo, do tratamento diferenciado de cada cliente (Grönroos, 1994). A criação destas plataformas socais da marca Nespresso é também importante para um melhor conhecimento das necessidades dos seus clientes e quais as alterações e as soluções imprescindíveis para fomentar relações duradouras (Blackwell, p.10, 2006).

## 10. Conclusões e considerações finais

### 10.1. Conclusões

Com este estudo analisamos as implicações dos novos modelos de negócio no desenvolvimento da economia digital, destacando as oportunidades da emergência de novos comportamentos do consumidor e os desafios que tal aporta para as empresas de retalho incumbentes. O objetivo essencial da pesquisa é analisar como as empresas estão a implementar os modelos de negócio *online* e quais as implicações para as empresas incumbentes. A análise procurou identificar, através de casos reais de diversos sectores de atividade, as melhores práticas na abordagem à capacidade digital, por forma a criar novo valor para o cliente e gerar rentabilidade para a empresa. No conceito de criação de valor para o cliente intervêm várias tendências contemporâneas que influenciam as expectativas do novo perfil de consumidor, as quais são mencionadas ao longo do estudo. Após a revisão de informação secundária, como dados e *case studies*, e a análise dos *sites* de sete das maiores empresas mundiais de retalho, incluindo a empresa nacional Salsa, assim como a pesquisa em sites informativos, blogues e comunidades sociais. Podemos concluir que as algumas das empresas com vocação digital, estruturam os modelos de negócio e de serviço, de modo a oferecer uma proposta de valor ampliado, ou seja, não se limitando a usar a tecnologia para automatizar processos ou replicar modelos de negócio implementados no retalho tradicional, ignorando as oportunidades do meio. O estudo permitiu identificar um conjunto de boas práticas que iremos descrever de seguida.

Capitalizam tendências emergentes como o híper conectividade dos consumidores que aproveitam para comprar em qualquer local, através de dispositivos móveis. Os estudos analisados evidenciam que os consumidores estão a recorrer a toda e qualquer tecnologia disponível para encontrar o produto certo, ao preço certo, comparar características, confirmar informação e comprar a partir de qualquer local. O fenómeno de *e-Commerce* é rapidamente acompanhado pelo *m-Commerce* e *t-Commerce*. Recordando o exemplo da Tesco e das Ocado, os consumidores podem hoje comprar *on the go*, enquanto se deslocam nos percursos quotidianos, demonstrando a tendência de convergência da dimensão *offline* com a dimensão *online*, para criação de novo valor para o cliente.

É um momento histórico em que às marcas coloca-se o desafio de usarem a capacidade tecnológica disponível para criar novo valor para os clientes, como o caso da Apple que combinou as vantagens do meio físico, com as inovações da tecnologia, o epítome da ampliação do pacote de serviço, de modo a criar um ambiente de compra híbrido, um

novo paradigma nos contextos de consumo e uma identidade de loja única, com um ecossistema de serviço passível de revolucionar o retalho mundial. Um exemplo de uso disruptivo da tecnologia digital, com potencial para transformar o quotidiano da humanidade.

Há razões incontornáveis que justificam que a economia digital esteja a crescer, em contraste com a economia tradicional que se encontra estabilizada, desde logo são cada vez mais os consumidores *online* e aumenta o tempo que passam conectados. Os que estão online tendem a ser influenciados nas suas decisões de compra pelas recomendações a que estão expostos nas comunidades de pertença (Bill Lee, 2012) daí a aposta da Nespresso no programa de fidelização operacionalizados em plataformas *social media*, por forma a capitalizar WOM, num momento em que todos são formadores de opinião. Estes meios sociais têm ainda a vantagem de permitir às marcas obterem informação privilegiada sobre os consumidores, sobre as suas preferências e comportamentos e são ainda ambientes ideais para testar produtos *beta*.

A mudança de paradigma na comunicação externa das empresas com os meios e técnicas de interrupção e persuasão a serem preteridas a favor do *one-to-one* marketing (Peppers & Rogers, 1993), esta premissa descreve a centralidade da estratégia da Toyota, que ao valorizar um segmento *core* criou um nicho lucrativo de clientes aficionados, que após anos continuam a investir no ser automóvel. A Toyota incorporou dois aspetos estratégicos: 1) impactar o microcosmo (Brito, 2001), focalizando as operações, inclusivamente, através da customização em massa (Pine, 1993) devido aos benefícios de valorização do cliente (Kohli & Jaworski, 1990) e o estatuto que confere o acesso a produtos personalizados; 2) o valor que as redes sociais podiam aportar ao projeto, optando por rentabilizar o fenómeno de venda social, que assenta na premissa de que os consumidores sociais influenciam-se mutuamente (Bill Lee, 2012). Tradicionalmente os influenciadores eram especialistas numa dada temática, hoje partilham o papel de influenciadores com pessoas comuns, normalmente com outros consumidores. Os consumidores são eles próprios formadores de opinião, motivados pelo estatuto social em tornarem-se uma autoridade num determinado tema, pelo que pesquisam, descobrem, compilam, comentam, recomendam e partilham produtos e serviços. O consumo futuro dos consumidores é direcionado pelas experiências prévias de outros consumidores (Boulding et al., 1993) divulgadas nas redes sociais. É um momento histórico em que se valoriza o eu anónimo, as suas opiniões, de tal forma que se tornou padrão de tomada de decisão consultar comentários e recomendações *online*. Os consumidores já não

valorizam as marcas apenas pelos seus bens e serviços, também apreciam quando estas potenciem o seu estatuto social (Bill Lee, 2012). Os consumidores aderem às plataformas que lhes permite mostrar ao mundo o seu estilo e bom gosto, como nos sites sociais Fashionista e Pinterest, ou seja, aderem a marcas que recompensam o comportamento de partilha, como demonstrado no caso da Nespresso que aborda a gestão relacional enquanto perspetiva dominante de marketing (Sheth, 2005).

As gigantes Amazon e o Ebay estabeleceram os padrões das experiências de compra *online*, incorporando medidas que favorecerem os consumidores finais, no caso da Amazon com a política de envios e devoluções, e o Ebay que protege o cliente no caso de fraude. Estas empresas puras .com fornecem contextos de consumo estimulantes, personalizados e adaptados a diferentes tecnologias e otimizados do ponto de vista da usabilidade.

A experiência na web é co-participada pelo cliente, parte ativa no processo de criação de valor, algo característico dos serviços (Grönroos, 1994). Os exemplos descritos demonstram que além da qualidade pré-requisito do bem físico é imprescindível a qualidade dos processos de produção de serviço no site e, posteriormente, no serviço de entregas e devoluções e no serviço de apoio ao cliente. É notória a necessidade de desenvolver estratégias que vão ao encontro das necessidades do novo perfil de consumidor. No caso da Internet acrescenta-se ao modelo clássico do pacote de serviço o interface com o utilizador, que caso esta dimensão falhe o cliente não é capaz de aceder à oferta central. A tudo isto Bill Lee acrescenta a importância dos modelos de negócio online integrarem programas que visem expandir o estatuto social dos seus seguidores.

Apesar do universo digital não satisfazer estímulos como o sabor, o cheiro e a interação física, que sustentam a prevalência das compras no mundo físico, o meio virtual tem as suas vantagens, sobretudo de colaboração, conveniência, acessibilidade, transparência, alcance e partilha (Grönroos, 2009). A expectativa dos clientes é que as marcas criem novo valor, combinado a experiência *online* com a experiência *offline*, tal como descrito no estudo de caso da Apple, que evidencia o uso da tecnologia ao serviço das pessoas. Na economia digital é importante compensar, senão melhorar algumas das características impossíveis de replicar do mundo *offline* e criar uma experiência de compra única, o que vai ao encontro da opinião de Susan Greenfield (2012) que realça a valorização do cliente ter acesso a uma experiência e não apenas a um produto e/ou serviço.

Os casos em análise apresentam estratégias que desafiam as limitações do *e-Commerce* destacando as suas vantagens, nomeadamente a acessibilidade, a cooperação,

transparência, alcance e partilha. Os consumidores *online* têm acesso a uma oferta ilimitada de produto, produtos exclusivos, edições de colecionadores, produtos lendários e peculiaridades. No meio *online* tudo está disponível para todos, o que dá a oportunidade às empresas de introduzir elementos de exclusividade, que cativem segmentos de consumidores que valorizem os benefícios de *status*, como no exemplo da Toyota.

O desenho do serviço multi-canal da Salsa, baseada no conhecimento dos clientes e quais as soluções necessárias, a cada momento do processo de relacionamento, para criar uma omnipresença *online* e estabelecer relações a longo prazo (Blackwell, 2006).

Em jeito de conclusão afirmamos que a experiência de compra deve ser algo estimulante e único que desafie as limitações intrínsecas do *e-Commerce*, algo que constatamos nos exemplos de sucessos reportados, em que a tecnologia é usada para melhorar a experiência dos consumidores, permitindo-lhe o acesso a novas vantagens. Ao invés de replicar a compra no mundo real, este estudo de casos múltiplos expõe evidências do contexto empresarial que recorrem a novas abordagens para tornar a experiência de compra *online*, por si só, gratificante, permitindo aos consumidores colaborar, partilhar e transformar as compras numa experiência, seja através da customização em massa, através da criação de um ambiente de consumo disruptivo ou através da personalização da experiência.

A noção de negócio centrado no cliente (Kohli & Jaworski, 1990) pressupõe a necessidade da existência de gestores de bases de dados para favorecer a compreensão das necessidades e preferências dos consumidores. O sucesso do negócio de retalho *high-tech* da Apple sublinha a importância dos prestadores, que executam as operações *high-touch* dos serviços *high-tech*, serem excepcionalmente competentes, devido ao elevado grau de automatismos envolvidos (Grönroos, 2009).

No que respeita à adoção de modelos de negócio e de serviço estruturados e fundamentados, devemos acrescentar que os exemplos dos estudos de caso são referências positivas, mas são a exceção porque a web está repleta de lojas *online* que são réplicas das suas congéneres físicas, excluindo o potencial de criar novas vantagens. Acreditamos que há ainda um longo caminho a percorrer no sentido de encarar este meio com seriedade e decodificar como transformá-lo num ambiente diferencial e numa fonte efetiva de lucro.



## **10.2. Implicações para a gestão**

O estudo possibilitou aferir um conjunto de boas práticas de um conjunto diversificado de empresas de retalho, sendo que estas demonstram estar atentas à influência das tendências emergentes sobre as atitudes e os comportamentos dos consumidores, além de acompanharem as novas tecnologias disponíveis, no sentido de se adaptarem extraírem benefícios da nova capacidade tecnológica, enquanto fator competitivo para melhor servir os seus clientes. Da análise das boas práticas destaca-se: 1) a gestão ampliada da oferta na criação de um ecossistema ideal que atenda às expectativas dos novos clientes lucrativos, 2) a combinação dos recursos tradicionais com a capacidade digital para criar novo valor para o cliente, 3) o desenho do serviço multi-canal para criar uma mensagem unificada e estabelecer uma omnipresença online, 4) desenvolver estratégias e operações com foco no cliente, procurando através da personalização realçar, no cliente, a percepção da importância que este tem para a empresa, por fim 5) a importância das marcas expandirem o capital social dos seus seguidores, gerando benefícios de WOM positivo.

## **10.3. Pistas para futuras investigações**

Seria interessante estreitar o foco deste estudo, uma sugestão de foco geográfico, nomeadamente analisar em Portugal como as empresas de retalho estão a abordar a nova capacidade digital, quais as orientações na implementação estratégicas das suas lojas *online*. Posteriormente, fazer um estudo comparativo com a Alemanha ou o Reino Unido que apresentam os maiores indicadores de *e-Commerce*, na Europa.

## **10.4. Limitações do estudo**

O presente estudo inclui limitações como a falta de estudos anteriores, a ausência de dados primários, como entrevistas para perceber os motivos que suportam as decisões estratégicas digitais, e o facto de se visar um ambiente dinâmico como é a Internet. Isto é, a informação que consta da análise dos *sites* pode facilmente ter sido alterada. Seria muito útil a análise num *continuum*, ou seja a obtenção de informação em diferentes períodos, promotora de um conhecimento evolutivo da problemática.

## Referências bibliográficas

---

Alderson, Wroe (1957): *Marketing Behavior and Executive Action*. Homewood, IL: Richard D.Irwin.

Argyris, C. and D. Schön (1978): *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Augusto, C., (2009): *Estudo de Empresas – Apple; Brasil*. Universidade de Santa Úrsula

Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C.S. and E. Shih (2007): *Co-production and customer loyalty in financial services*. *Journal of Retailing* 83(3):359-370

Ballantyne, David and Varey, Richard J. (2006): *Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing*. *Marketing Theory* 6(3):335-348

Berry, Leonard L., (1999): *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business*. Free Press

Boulding, William, Ajay Kalra, Richard Staelin, and Valarie A. Zeithaml (1993): *A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions*. *Journal of Marketing Research*, 30 (February), 7–27.

Boulding, W. Staelin, R. Ehret, M & Johnston, W.(2005): *A Customer Relationship Management Roadmap: What is Know, Potencial Pitfalls and Where to Go*. *Journal of Marketing* Vol. 89 ( October 2005), 155-166

Brito, C. (1999): *A Insustentável Leveza do Marketing*, Working Paper no81, Faculdade de Economia do Porto, Porto.

Brito C. (2000): *Os Novos Desafios do Marketing da Terceira Vaga*, Comunicação apresentada nas X jornadas Luso –Espanholas de Gestão Científica, Gestão XXI-Futuro e Prespectivas, Vilamoura.

Brito C. e C.Ramos (2000): *Comércio Eléctronico: Relação com Parceiros de Negócio*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto

Chaffey, D., (2012): *Emarketing Excellence: Planning and Optimizing your Digital Marketing*. Routledge

Day, G. and D. Montgomery (1999): *Charting New Directions for Marketing*. *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue): 3-13.

Dwyer, F.R., Shurr, P.H. and S. Oh (1987): *Developing Buyer-Seller Relationships*. *Journal of Marketing* 51(2):11-27.

Drucker, Peter F. (1954): *The Practice of Management*. New York: HarperCollier

## Publishers

Dubois, L. (2005): *Avengers of the New World: The Story of the Haitian Revolution*. Belknap Press of Harvard University Press

Dubois, B. (2000): *Understanding the Consumer*. London, Prentice Hall, 302 -330

Duncan, T., Moriarty, S., (1997): *Driving Brand Value: Using integrated marketing to manage profitable shareholder relationships*. McGraw-Hill Companies

Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P., Matthing J., (2006) *Involving Customers in New Service Developmente (Series on Technology Management)*. Imperial College Press

Fuller, Steve (2005): *Into the Woods and Out Again: Revitalization Through Customer Metrics, Customer Management*, (MSI conference summary). Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 15–17.

Gordon, I.(2000), *Organizing for relationship marketing*, in Seth, J.N and Parvatiyar, A.(Eds), *Handbook of Relationship Marketing* , Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp.505-23

Goldenberg, B. J. (2002): *CRM Automation*. New Jersey, Prentice Hall

Grönroos, Christian (1979): *Service Marketing: A Study of the Marketing Function in Service Firms* (In Swedish with an English summary). Diss. Helsinki and Stockholm: Hanken Swedish School of Economics Finland, Marketing Technique Centre and Akademilitteratur.

Grönroos, Christian (1982): *An Applied Service Marketing Theory*, *European Journal of Marketing* 16(7): 30-41.

Grönroos, Christian (2007): *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach*. Chichester: John Wiley.

Grönroos, Christian (1994), *Qua Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm*. *Journal of Marketing Management*, 10 (5), 347–60.

Grönroos, Christian (2006a): Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6 (3): 317-333.

Grönroos, Christian (2006b): *On defining marketing: finding a new roadmap for marketing*. *Marketing Theory* 6(4): 395-418

Grönroos, Christian (2008): *Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-Creates?* *European Management Review*, 20 (4): 298-314

Gummesson, Evert (1995): Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy, in W.J. Glynn and J.G. Barnes (eds.) *Understanding Services Management*, pp. 244-268. New York: Wiley.

Gummesson, Evert (2002): *Total Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Hakim, C. (2000): *Research Design: Strategies and Choices in the Design of Social Research*. London: Allen & Unwin Publishers.

Handley, A., Chapman, C., C, (2011): *Content Rules: How to create killer blogs, podcasts, videos, eBooks, webinars (and more) that Engage Customers and Ignite Your Business*. Wiley & Sons

Harker Michael J. and Egan, John (2006): *The Past, Present and Future of Relationship Marketing*. Journal of Marketing Management

Henschen, Doug (4 January 2010): *Analytics at Work: Q&A with Tom Davenport*

Holbrook, Morris B. (1994): *The Nature of Customer Value – An Axiology of Services in the Consumption Experience. I Service Quality: New Directions in theory and Practice*, Rust, R.T. och O.R. Oliver (eds). Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Holbrook, Morris B. (1996): *Customer value – a framework for analysis and research*. In Corfman, K.P. and Lynch, Jr., J.G. (eds.) *Advances in Consumer Research*, 23, Provo, Utah: Association of Consumer Research, pp. 138-142.

Holbrook, Morris B. (1999): *Introduction to Consumer Value*. In Holbrook, Morris B., ed., *Customer Value. A Framework for Analysis and Research*. London: Routledge

Jap, S.D., Manolis, C. and B.A. Weitz (1999): *Relationship Quality and Buyer-Seller Interactions in Channels of Distributions*. Journal of Business Research 46(3):303-313.

Jarvis, J., (2011): *What Would Google Do? Reverse-Engineering the Fastest Growing Company in the History of the World*. HarperBusiness

Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990): *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications* Journal of Marketing, 5 (April), 1–18

Kotler, P. (1999): *Conquistando clientes, mantendo-os e aumentando sua fidelidade. In: Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura

Kotler, P., Keller, K. (2011): *Marketing Management*. Wiley & Sons

Kurtz, David L. (2012): *Contemporary Marketing*. South-Western CENGAGE

Lee, B., (2012): *The Hidden Wealth of Customers: Realizing the Untapped Value of Your Most Important Asset*. Harvard Business School Press

Negroponte, N. (1996): *Being Digital*. Vintage

McCracken, Grant D., (1990): *Culture and Consumption: New approaches to the symbolic character of consumer goods and activities*. Indiana University Press

McDonald, Mark P. (2012): *The Digital Edge: Exploiting information and technology*

for business advantage, Gartner Books

Miles, M. & Huberman, A. (1994): *Qualitative Data Analysis: An expanded sourcebook*. Second Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.

O'Reilly T., (2009): *What is WEB2.0: design patterns and business models for the next generation of software*. Available at: <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-WEB-20.html> .

Payne, Adrian and Pennie Frow (2005): *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*. Journal of Marketing, 69 (October), 167–76.

Peppers, Don and Martha Rogers (1993): *The One-to-One Future: Building Relationships one Customer at a Time*. New York: Currency Doubleday.

Peppers, D. e M. Rogers (1997): *Enterprise one to one: Tools for competing in the Interactive Age*, Currency Doubleday.

Prahalad, C.K. (2004): *The co-creation of value – Invited commentary*. Journal of Marketing 68(1):23.

Ravald, Annika and Christian Grönroos (1996): *The Value Concept and Relationship Marketing*. European Journal of Marketing 30(2): 19-30.

Rayport, J. F. and B.J. Jaworski (2005): *Best Face Forward*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Rose, R., Pulizzi, J., (2011): *Managing Content Marketing: The Real World Guide for Creating Passionate Subscribers to Your Brand*. Content Marketing Institute

Scott, David M., (2011): *The New Rules of Marketing & PR: How to Use Social Media, online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases and Viral Marketing to Reach Buyers Directly*. Willey

Sheth, J.e Parvatirayar (2000): *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications.

Srinivasan, S.S., Anderson, R. and K. Ponnayolu (2002): *Customer Loyalty in E-Commerce: An Exploration of Its Antecedents and Consequences*. Journal of Retailing 78(1):41-50.

Stake, Robert E., (2005): *Multiple Case Study Analysis*. The Guilford Press

Stake, Robert E., (1995): *The Art of Case Study Research*. Sage Publications

Storbacka, Kaj and Jarmo R. Lehtinen (2001): *Customer Relationship Management*. Singapore: McGraw-Hill.

Shirky, Clay (2008): *Here comes everybody*. Penguin Books

Stigler, George J., (1982) *The economist as preacher, and other essays*. University of Chicago Press

Straten, S., (2010): *Unmarketing: Stop Marketing. Start Engaging*. Wiley & Sons

- Tesch, R., (1990): *Qualitative Research: Analysis Types and Software*. Routledge
- Vargo, Stephen L. and Richard F. Lusch (2008): *Service dominant logic: continuing the evolution*. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1):1-10.
- Weinberger, D., Mckee, J., Rangaswami, J. P., Gilmor, D., (2011): *The Cluetrain Manifesto: 10th Anniversary Edition*. Basic Books
- Wikström, Solveig (1996): *Value Creation by Company-Consumer Interaction*, *Journal of Marketing Management* 12: 359-374.
- Wolff, Michael (2010): *The man who owns the news: inside the secret world of Rupert Murdoch*. Wiley & Sons
- Woodruff, R.B. and Gardial, S. (1996): *Know your Customers – New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Oxford: Blackwell.
- Yin, R. (1993): *Applications of Case Study Research*, *Applied Social Research Methods Series*, Vol.34, Sage Publications.
- Yin, R (1994): *Case Study Research: Design and methods, Second Edition*, *Applied Social Research Methods Series*. Vol. 5, Sage Publications
- Yoffie, David B., Kim, R., (2008): *Case study: Apple Inc. in 2008*. Harvard Business School

## **Netgrafia**

[www.google.com](http://www.google.com)

[www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

[www.apple.com](http://www.apple.com)

[www.flickr.com](http://www.flickr.com)

[www.instagram.com](http://www.instagram.com)

[www.facebook.com](http://www.facebook.com)

[www.youtube.com](http://www.youtube.com)

[www.1000memories.com](http://www.1000memories.com)

[www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com)

[www.booking.com](http://www.booking.com)

[www.yelp.com](http://www.yelp.com)

[www.salsastore.com](http://www.salsastore.com)

[www.coolhunter.com](http://www.coolhunter.com)  
[www.verisign.com](http://www.verisign.com)  
[www.emarketer.com](http://www.emarketer.com)  
[www.genius.com](http://www.genius.com)  
[www.hubspot.com](http://www.hubspot.com)  
[www.forrester.com](http://www.forrester.com)  
[www.sapient.com](http://www.sapient.com)  
[www.idc.com](http://www.idc.com)  
[www.groupon.com](http://www.groupon.com)  
[www.drive-now.com](http://www.drive-now.com)  
[www.thesixosix.com](http://www.thesixosix.com)  
[www.zappos.com](http://www.zappos.com)  
[www.amazon.com](http://www.amazon.com)  
[www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)  
[www.fnac.com](http://www.fnac.com)  
[www.pixmania.com](http://www.pixmania.com)  
[www.cin.pt](http://www.cin.pt)  
[www.gartner.com](http://www.gartner.com)  
[www.bain.com](http://www.bain.com)  
[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)  
[www.marketeer.com](http://www.marketeer.com)  
[www.ebay.com](http://www.ebay.com)  
[www.verizon.com](http://www.verizon.com)  
[www.paypal.com](http://www.paypal.com)  
[www.flipkart.com](http://www.flipkart.com)  
[www.yoox.com](http://www.yoox.com)  
[www.shutl.com](http://www.shutl.com)

[www.frankandoak.com](http://www.frankandoak.com)

[www.webinknow.com](http://www.webinknow.com)

[www.nielsen.com](http://www.nielsen.com)

[www.nespresso.com](http://www.nespresso.com)

[www.toyota.com](http://www.toyota.com)

[www.honda.com](http://www.honda.com)

[www.tesco.com](http://www.tesco.com)

[www.ocado.com](http://www.ocado.com)

<http://macmagazine.uol.com.br/2008/08/25/steve-jobs-fala-sobre-os-valores-da-apple-e-seu-marketing/>

<http://www.baixaki.com.br/info/2114-a-historia-da-apple-a-marca-da-marca.htm>

<http://applemania.info/?p=4735>

<http://www.meiosepublicidade.pt/2008/11/07/recursos-humanos-nos-negocios-digitais/>